

DOWN MICROSOFT



如果IT业没有微软会不会前进得更快呢

科技革命创造了财富的神话，比尔·盖茨从一文不名的穷小子在不到十年内崛起成为全球首富，被列为20世纪最重大事件之一。

然而神话的背后却有不少阴影，在垄断和掠夺性的经营中，比尔·盖茨和他的微软王国手上似乎沾满了肆意杀戮的鲜血气息……

DOWN MICROSOF



打倒微软

联邦政府围剿比尔·盖茨纪实

DOWN MICROSOFT



彭立斌　张红秋
沈贤义　陈建华　等编译

新疆青少年出版社

责任编辑：杨夫立

成功系列读本（1－6）
② 打倒微软

新疆青少年出版社出版发行
（乌鲁木齐胜利路100号　邮编：830001）
全国新华书店发行　广东番禺官桥彩色印刷厂印刷
850×1168毫米　大32开　45印张　900千字
1999年5月第1版　1999年5月第1次印刷
印数：1－5000

ISBN－5371－3359－X/C·77
全套定价：88.00元
本册定价：19.80元
如有印装问题请直接同承印厂调换

【代序】

“维纳斯计划”福兮祸兮？

3月10日，微软在中国发动“电视上网”大战

●方兴东

国外标价100美元左右的Windows98，给中国的“最惠国待遇”是1980元。在国外免费发送的Windows98、Office2000测试版，在中国各标价188元和200元，堂而皇之摆上柜台。

微软给国内大厂商的Windows98许可费是300元左右，而小小品牌PC厂商则达690元（占机器平均成本的10%以上）。

微软给中国最大PC厂商的Windows CE的许可费，每份就高达26美元……微软之所以能如此无所顾忌，仰仗的就是它的市场垄断。

盖茨给中国人送女神来了

3月10日，中国IT业应该永远记住这个日子。这一天发生的事所蕴含的意义，可能将直接维系到中国TI业未来长远的命运。

❈苹果公司在抛弃麦金塔什操作系统而改用Windows的道路上已走到了哪一步，以及比尔·盖茨决定向苹果公司注资两亿五千万美元的真正原因。

❈微软如何绕过保密协议得到并使用竞争者的技术秘密。

❈微软的竞争者们试图逃出盖茨之神日益增长的魔力，软件行业最大的合并如何一步一步显现。

微软成长成为世界上最强大和最成功的公司，是否真的像许多微软的支持者们所宣称的那样，是自由市场的经典范例？微软的成功以及其他公司的失败，是否是使得资本主义如此强大的“创造性的破坏”的结果？《打倒微软》将指出实际在起作用的其他力量。

在《打倒微软》里，你可以看到……

三个窃听器

在“侦探”向上的手掌里有3个窃听器。他拿出一个装有黑色粉末的瓶子和一个小刷子。他仔细地掸掉了窃听器上面的灰尘。没有发现指纹。

非同寻常的转变

在仅一年多的时间里，“德国计算机生产商”Vobis在出售其计算机时已从不搭售MS－DOS而100%搭售DR－DOS转变

为不搭售 DR - DOS 而 90%以上搭售 MS - DOS。

假诊断

“他该帮的是感到不舒服，当他发现问题时，就怀疑问题出在 DR - DOS 并出去买 MS - DOS，否则就决定不让办公室的其他电脑再冒此风险。”

微笑着开枪

“如果你要杀掉某人，没有必要找碴子发怒。你只要扣扳机就行了。事前愤怒的争吵纯粹是浪费时间。我们需要向 Novell，然后扣动扳机。”

Pearl Gates 和他的伙伴

Noorda 喜欢将微软总裁比尔·盖茨戏称作 Pearl Gates（比尔·盖茨的英文写法是 Bill Gates，在英语中 Pearl Gates 指通往天堂的珍珠门：译者注）并将“高级副总裁 Steve” Ballmer 称作 Em - Ballmer（英语中 embalm 是将尸体涂防腐剂的意思：译者注），理由是“一个向你许诺天堂，而另一个准备将你送进坟墓。”

和迈克齐名

“其他总裁们”把同比尔·盖茨做生意比做和迈克·泰森（美国当代著名拳击手：译者注）约会就不足为奇了。

亿万富翁的零花钱

“首席检查官 Janet” Reno 提议每天一百万美元的罚款……对他来说简直是一个玩笑。“每两个半小时我就挣一百万美元!”盖茨叫嘘道。

【附录】

“盖茨为什么对中国如此着迷”

——《时代》周刊载文介绍“维纳斯计划”

4月19日出版的《时代》周刊（亚洲版）刊出署名迈克尔·罗宾逊（Michael Robinson，在北京的互联网顾问）关于微软“维纳斯”计划的文章，题为“比尔·盖茨为什么对中国如此着迷”。副标题为“大陆市场能够帮助微软陷入困境的产品复活”。

文章指出：

“……他们（指手持电脑和嵌入系统用户）仅仅需要一个简单、可靠和易用的系统。依据这种标准，Windows CE 在美国已经失败。它只获得手持电脑市场的 25%，落后于 3Compalm OS 41%的份额。

“嵌入式系统，比如计划中的维纳斯产品，是一个单独的装置。意味着消费者并不需要第三方的软件。在西方，这要求有更多的种类和更激烈的竞争。因此许多比微软小得多的公司，都开发出比微软好的软件。在嵌入式系统行业的网址 www. embedded. com 中，列举了 30 多种已经商品化的嵌入操作系统，Windows CE 甚至都没有提及。

“因此，Windows CE 需要帮助。制造商更愿意使用成熟

的、已在重大项目中经过验证的产品。但是一个系统在成熟和经受检验之前，需要先应用于重大项目之中。因此　即使维纳斯在中国互联网市场永远产生不了重大影响，但只要能Windows CE嵌入中国千百万的消费产品中，就能形成动力，帮助Windows CE推广到其他市场。比尔·盖茨可以运用他的影响力在中国发布一个“重大项目”，使其成为既成事实。如中国人能更谨慎地思考盖茨的动机，才能把事情做好。当他再来中国时，可能他要问的不是他能为这个国家做什么，而是这个国家能为他做什么。”

（摘自《南方周末》1999年4.30日）

【序言】

神话背后的阴影

微软之所以成长为计算机和信息行业全世界最强大和最成功的公司是自由市场起作用的一个杰出例子吗？微软成功和其它公司的失败是资本主义如此强大和独特的“创造性破坏”的结果吗？或者还是有另外一种神秘力量在起作用呢？

本书将展示微软在创造天才比尔·盖茨的领导下，过去的十几年中从事了一种掠夺性的商业运作模式，使得他们完全拥有并抹杀了操作系统和应用软件市场，而且现在好像又要窒息Internet和电子商务舞台的自由竞争。对比尔·盖茨和微软的策略和战术的分析可以发现一个令人担忧的模式，那就是高度垄断的重现。而网景公司的遭遇仅仅是自软件行业产生以来这个模式所制造的一个最近的例子。

微软在二十世纪末的所作所为同洛克菲勒及其美孚石油公司在本世纪初所做的一样。对洛克菲勒来说，燃料——油——驱动本世纪，由此改变了整个文化和生活方式。世界的权力建立在其上：经济变得几乎和它成为同义词。洛克菲勒改变了世界，正如盖茨一样。

然而盖茨却比洛克菲勒成功多了。对盖茨来说，不再是管

道里流淌的油在使得世界运转，而是信息。和洛克菲勒一样，盖茨机敏地辨别出了瓶颈并处理得恰到好处。他懂得上层建筑的意义和市场渗透。这些都比眼前的利益更重要——一旦垄断者获得了控制权，其回报将是源源不断的。

像洛克菲勒一样，盖茨曾在不同地点表述了这样的观点：**既然他创造了市场，他就应该理所当然地拥有它们。**对他们两个人来说市场份额就是一切，哪怕他们必须付出免费赠品和降价的代价。他们都知道这些付出在没有竞争、他们能随心所欲自由运作的时候就会得到丰厚的回报。

盖茨像洛克菲勒一样知道如何消灭自己的竞争者。洛克菲勒在全球到处设立代理以抢夺石油运输生意。他的座右铭是："石油生意属于我们。"一个商人哪怕一年只买一桶油，也必须从他那里买。与此相仿，盖茨也没有留下一个后患。有一段时间——直到联邦政府部分地阻止这一状况——他曾让所有的计算机生产商为他们出售的每一台计算机向微软交版税，而不管那台计算机上是否安装有微软的软件。

盖茨致力于确保没有其它公司——不论规模大小——侵占他的市场。才智对洛克菲勒来说很重要，对盖茨也是，而且他们两个人的才智都相当出色。目标：**控制市场的基础结构及所有途径。**

正如洛克菲勒所为，盖茨的利润、无情和垄断——将他推到了新的前沿。洛克菲勒的控制延伸到铁路、海运、钢铁、天然气、铜，还不算银行和信托行业。盖茨则从操作系统渗透到应用软件、到 Internet、现在还有旅游、金融、传媒等行业。

盖茨曾疯狂砍价或者派送产品并强行和计算机生产商签定使他们难以接触其它产品的合同，而不管那些产品有多好。这还不够，盖茨还切断他的竞争者的信息渠道。也就是说，最近透露出来的和盖茨竞争的企图和当时卡车司机和洛克菲勒竞争一样：他们曾试图将油管挖出地面并将它切断以使油流失，油管只好得有人守护。

如此一来，盖茨切断他的竞争者的信息渠道，使他们不可能接触到市场，以使那些本来可以在电脑上运行的产品受他控制。

随着计算机网络的发展，盖茨能够数字化地驾驭整个世界，这比起洛克菲勒来可容易多了，因为洛克菲勒更多地受到了实际情况的限制。

《打倒微软》将从遍布世界的办公室内部展示盖茨的公司是如何妨碍自由竞争的。它将让您窥见一些关键的业务是如何避开公开的帐目的；盖茨的帝国里的各个层次追求权利的心理战争是什么样的；盖茨如何利用技术复杂性这样的烟幕来控制市场以及对微软的审查的。

与此同时，联邦政府将开始着手一个重大的诉讼调查，律师、政客、以及各集团官员等发难这门在幕后进行了他们的个人表演。各角色及其个性和动机将在如同马戏团里的气氛里得到充分展现。

有许多人也许会给出这样的一个建议：由盖茨去好了。为什么不呢，多简单呀？此人和他了不起的公司在全世界创造了成千上万的就业机会，而且从早期开始就促成了成百上千个以

制作在其操作系统上运行的个人电脑软件为业的公司。为什么要为难比尔·盖茨呢？他的统治也为本来会混乱不堪的市场统一了标准。如此这般的争论还有许多。

盖茨对一个新兴行业的贡献，正如洛克菲勒，是无可争辩的。但背后鲜为人知的是一些记录盖茨如何限制和打击那些有碍于他的技术进步的资料。微软在幕后的行为及在市场的意图在其内部的来往文件的字里行间表露无遗。联邦政府在连续的调查中已获悉了部分端倪——这些资料在继续增加。记录显示出的是一个与杰出的洛克菲勒在战略、意图和道德（或者道德的缺乏）方面惊人相似的垄断者。

盖茨的本来意图是什么？是生产强大的产品，如他经常公开宣称的那样，还是禁锢整个市场以充实他不断膨胀的财宝箱？

仅仅是盖茨自己的秘密通信，以及来自于几个和他有交往的人的说法就足以说明全部的问题。从电子邮件的来往中也可以看出微软垄断市场策略的图景——从行业产生开始一直到最近的竞争斗争。

对微软垄断市场的判决将对正处在萌芽阶段的电子商务产生巨大的影响。它能自由地发展，使得所有参与者都能在该市场公平竞争吗？

这个判决不仅将影响市场的活力，也必将在很大程度上影响我们的生活：从 Internet 上我们能获取什么样的信息以及怎样获取；将来我们在个人理财及网络购物等方面有些什么样的选择权；以及将来谁来控制最基本的通信骨干，包括广播、

Internet、有线电视等。这些将由一些由顾客驱动的有创意的公司掌握，还是由比尔·盖茨来控制?

您在阅读本书时盖茨正在进行的控制电子商务和 Internet 的企图仅仅是一套他曾在 DOS 市场熟练运用并取得空前成功的策略的延续而已。

3月10日，联想、海尔、步步高和国内PC、家电、VCD业的众多巨头云集深圳，恭候无冕之王比尔·盖茨的驾到。盖茨每次到中国，都会带来沉甸甸的礼物，这次也不例外。这次活动的主题就是："比尔·盖茨将维纳斯带给中国人。"口气中是微软一贯的霸气和神气——维纳斯是爱和美的女神，她怎能是谁家的礼品?！显然，盖茨又一次坦然地将自己放到"救世主"的位置上，哪怕因此亵渎神明。

盖茨真是来广施国人吗？微软真的那么慷慨吗？错了。这一次，微软又将手伸向了一个全新的领域。而且从国内厂商浑浑噩噩的反应、前呼后拥的盲从来看，微软将又一次轻松得逞。

如果微软真心想推动中国信息化，当然是好事。但是以电视上网为诉求点的"维纳斯计划"却蕴含着一种贪婪和凶险。若我们处理不当，将直接影响到整个产业未来。因为这资助计划，虽然号称为中国老百姓和中国产业创造机遇，却是微软向中国IT业发动的又一场大战役。这场战役将直接决定中国IT业在21世纪的命运。该计划是微软整个平台的第一次出击，试图在国内掀起一场"学习机"或"VCD"式的浪潮，从而一举拿下整个包括袖珍电脑、掌上电脑、PDA、机顶盒等在内的下一代袖珍信息装置的市场，全面控制中国新一代产业平台。

目前PC平台的纷争已尘埃落定，代表未来趋势的信息装置平台正成为兵家必争之地。而微软在PC操作系统已完全实现垄断，网络操作系统也正高奏凯歌。唯有信息装置，微软还处于被动状态。在国外，这块市场上是3Com处于领先位置，Sony等巨头也毫不相让，鹿死谁手远未分晓。而国内，微软想在各厂

商觉醒之前，一举平定。

信息装置是网络成熟的结果，国内网络还在初创期，尚是一片处女地。微软率先出手，可谓志在必得。因此将国内三大行业的领先厂商拉在一起，意图极为明显。毕竟，中国将是全球未来最大的市场。

“最惠国待遇”

国外标价 100 美元左右的 Windows98，给中国“最惠国待遇”是 1980 元。在国外免费发送的 Windows98、Office 2000 测试版，在中国各标价 188 元和 200 元，堂而皇之摆上柜台。要知道，在中国软件市场上连价格超过 200 元的正式软件都寥寥无几。微软之所以能如此无所顾忌，仰仗的就是它的市场垄断。它想开多高的价，我们都无能为力，别无选择。

面对微软软件产品不合国情、不讲情理的高昂价格，中国人还能欣慰的大概就是用盗版。但在信息装置上，一旦操作系统被垄断，那将盗无可盗。因为软件多固化在硬件上，没有零售。生产厂商每生产一台机器，就必须向微软上交一份钱。当然，使用正版软件，为产品付钱，天经地义。但是在微软控制住市场，是决不会仁慈的，什么样的价钱都敢开。

有点常识的都可以想象，与极为复杂的 PC 相比，包括掌上电脑、PDA、机顶盒在内的信息装置，由于功能极为简单，需控制的硬件极其有限，因此操作系统并没有多少技术含量。一个内核也就几百 K 大小。这一点，连微软自己的技术人员也坦诚地说，Windows CE 并没有什么技术含量。可是，目前微软给中国

最大 PC 厂商的 Windows CE 的许可费,每份就高达 26 美元。

这个价格意味着什么?意味着它占到不足 300 美元的整机价格的 10%;意味着比国外厂商许可费要高出数倍;意味着基本上与国外大厂商的 Windows98 许可费相当;意味着中国市场达到 1 千万台的规模就得向微软上交 20 多亿人民币。而今天偌大的中国市场,什么软件的许可费或捆绑费有超过 1 美元?当年,微软向五笔字型开出的价码也只 0.5 美元。为什么我们天生就比别人贱?

这年月,中国老百姓挣点钱不容易,中国企业挣点利润也不容易。而更关键的是,这关系到整个中国 IT 业的命运。关系到我们是否将主动权轻而易举地交给别人?关系到未来我们是要让别人牵着走,还是自己走?

牵着走,还是自己走?

我们无法把握的,必须泰然放弃;但还没有丧失的,我们决不能轻易丢弃。在信息装置上,虽然操作系统比 PC 简单得多,但它是唯一可以控制标准的砝码。一旦控制在某个国外厂商,尤其是微软的手中,则必惨无疑,任人宰割。因为这是继 PC 之后的全新平台,是大势所趋,是一个更庞大的市场。如让微软独占,控制了标准,我们的产业将再次被挤入食物链的底层,将永远呆在产业的下游苟延残喘。把主动权交给过于贪婪的厂商,中国企业必将背上沉重的包袱;在信息化路上,中国老百姓也因此要付出更大的代价。

有些船一旦上去,可能再也下不来了;有些土地奉送了,就

再也夺不回来了。在PC上,我们已不可能挽回。但在前景远未明朗,胜负远未分出的新机遇面前,我们怎能如此拱手相让?等人套上绳索?

当然,我们不能靠非市场的手段来打击或遏制别人的产品和技术。但我们也不能让别人把自己卖了,还帮人数钱。业内的厂商,起码应该有意识地引入竞争,创造竞争,鼓励竞争。因为目前国内也有类似的产品。中国科学院软件工程研制中的嵌入式操作系统将于年底推出。3Com、Sony等公司的产品技术也并不逊于微软。因此,这应该是一场必须开动大脑的战争!关系到自己,关系到产业未来,也关系到子孙后代。

两副截然不同的面孔

微软进入中国,历来戴着两副截然不同的面孔:一副是表面上的慈善与和蔼;一副是本质上的狰狞与贪婪。凑巧的是,这一次,两副面孔同时闪现。一方面,微软在深圳对国内几个行业的大公司亲热有加。因为它要靠他们冲锋陷阵,完成霸业。另一方面,微软已有计划、有步骤地向国内大中型公司用户和中小品牌PC厂商下手。

年前,微软拿两家小的电脑公司开刀,派人伪装成客户,以不太光明的手段取得证据,控告软件侵权,在法庭上一举获胜。而且,又在私底下解决了国内两家大公司(一家是深圳赫赫有名的通讯设备公司,一家是北京著名的计算机公司)的软件使用问题,各收取近200万元。有此先例,微软将发动大的诉讼行动,以搞定企业市场和中小PC品牌。而且高智商的微软会采取每

次一两家，逐个歼灭的游击战术，以防止公愤和集体“回火”。

打击盗版，鼓励正版，天经地义。但世界上任何一个国家的盗版都不是靠法律等强制手段解决的。尤其是厂商，必须根据国情，本着负责的态度，有理有节，引导正版市场，耐心培育市场。尤其是产品价格要符合国情。而微软的做法不但急功近利，而且正给产业环境造成极大的危害。

据悉，微软给国内大厂商的 Windows98 的许可费是 300 元左右，而中小品牌 PC 厂商的则达 690 元（占机器平均成本 10% 以上）。大家都知道，现在 PC 的利润空间仅以百元计算。而国内中小品牌完全靠价格优势，靠降低利润，维持生计。而这平添的 400 元成本差距，足以将许多中小品牌送上绝路。如此下去，国内 PC 市场上相当活跃的中小品牌、国内 IT 业的中坚力量，很可能会在微软亲手制造的不公平的竞争环境下被慢慢扼杀。这种无异于杀鸡取卵的做法，将极大地危及到产业的健康发展。

1998 年，盖茨还在《Fortune》杂志上向全世界说：中国人不花钱买软件，喜欢偷（steal）。但“如果他们要偷，我们希望他们偷我们的。”因为用户会上瘾，因为他可以算计出未来十年的收成。

中国 IT 业精神垮了吗？

的确，与过去相比，中国 IT 业大多了，也热闹多了。但是，我们在技术、产品上却反而更加被动了。过去我们还有 DOS 操作系统、五笔字型、中文平台等，而这些“民族产业的旗帜”都飘到了哪里？我们还剩什么赖以支撑的支点？

IT 业全球化是现实，开放是我们的基本国策，合纵连横是

市场的根本策略。我们要与国外先进厂商紧密合作，才能获得更快的发展速度。但选择什么样的伙伴，何种合作方式，都需慎之又慎。一个已经遭到整个行业谴责的厂商，我们怎能不警惕？

与5年前相比，中国IT厂商腰杆粗了，但是精神却越发软了。当年还有人还有意识，寻求防范垄断的对策。而今一切已烟消云散。今天的微软已经摆平了一切，完全可以长驱直入，还能受到夹道欢迎。对于国内硬件业的“组装式生存”和软件业的“外挂式生存”的现状，大家已经漠然，并将市场膨胀带来的增长当成了自己的功绩，沾沾自喜。但柳传志、张瑞敏、段永平们今天还一脸笑容，明天就得在市场上图穷匕首见。一个被人控制了上游的市场，只能挤下游展开价格肉搏。而只有一家公司、一个人可以开怀大笑。因此在今天，我们就完全可以想象他们明天的遭遇。女神来了，又是什么丢了？

有人说，中国IT业“智商高了，情商低了；皮肉多了，骨头少了”。长此下去，IT产业格局必将进一步恶化。如此下去，我们丢失的不只是今天，连同明天的钥匙也会一起送尽。

我没有荣幸参加3月10日的盛会，也无缘一睹“救世主”的尊容。但我可以想象场面的热闹，气氛的热烈。特别是能团结到“救世主”的身边，更是无上的宠幸。我也可以想象，在另一些厂商的苦痛下，那些被微软相中的“同志们”，一定异常兴奋。

因为“世界”是他们的。

当然，更是比尔·盖茨的。

又及：这些年，中国IT业低头低惯了，大概是出于习惯性动作。而今，脑袋又是潇洒一低，等着让微软来牵，牵向下一个世

纪。

我知道，与5年前相比，这个产业的确更功利、更现实、更乖顺了。但是出于一种良知，我还是想付诸文字，哪怕只是一次徒劳无益的呼喊。

（本文原载《南方周末》1999年3月12日，经作者同意作为本书代序转载于此，在此谨向作者致谢）

【推荐序】

当代最大的商业传奇的隐秘档案

《打倒微软》是一部微软企图垄断整个计算机行业的隐秘档案。本书将带您到微软的内部密室，让您出席微软和重要客户和竞争对手的会议，并目睹联邦贸易委员会和司法部如何发起自洛克菲勒和美孚石油公司以来最严厉的有关市场垄断的指控。

《打倒微软》取材于许多鲜为人知的资料以及大量的内部文件，讲述了以下的故事：

❖微软如何以对公平竞争的叫嚣掩盖其掠夺性的营销及价格行为。

❖微软如何消灭了一个来自其竞争者的本来可以挑战 MS－DOS 的操作系统的市场。

❖在一次关键性的会议前，在一个微软的商业伙伴的酒店的房间里发现窃听设备的经过。

❖微软如何在其 Windows3.1 的测试版中插入隐藏的代码以造成竞争产品将会崩溃的市场恐慌，然后在出售的最终版上再加上一个字节使得该隐藏代码不会出现在屏幕上。

目　录

【代序】"维纳斯计划"福兮祸兮 …………………………… (4)
【推荐序】当代最大的商业传奇隐秘档案 ………………… (12)
【附录】"盖茨为什么对中国如此着迷" …………………… (16)
【序言】神话背后的阴影 …………………………………… (18)

第一章　两个比尔 ……………………………………… (1)

即使是在美国,他想做的"酷"事情也决不允许联邦律师们挡道。

第二章　联邦调查员 …………………………………… (11)

华盛顿认为他感到不妙。

第三章　窃听器 ………………………………………… (18)

他拿出一个装有黑色粉末的瓶子和一个小刷子。他仔细地掸掉了窃听器上面的灰尘。没有发现指纹。

第四章　迷　宫 ………………………………………… (32)

这仅仅是一个"头脑欺骗",还是一个早有预谋的市场欺诈?

第五章 微观世界 …………………………………… (55)

"我们不傻，我们知道怎么做。"

第六章 扳 机 ………………………………………… (70)

"如果你要杀某人……你只要扣扳机就行了。"

第七章 发 现 ………………………………………… (80)

"人们不愿意犯错误,不愿意同我们合作……尽管每个人都说我们拥有唯一的笔输入操作系统而且这是一项优秀的技术。"

第八章 转 栅 ………………………………………… (97)

"为什么要为 DR-DOS 的兼容性问题冒险呢?"

第九章 安妮阿姨 ……………………………… (106)

"微软中是谁在早上起床的时候就想如何同这些人在短期内竞争,更确切地说——削减他们的收入?"

第十章 逆 流 ………………………………………… (113)

"我们怀疑微软的行为比这里提到的要普遍得多。"

第十一章 消失的法官 ……………………………… (123)

微软实际上没有打算付出任何代价,除了让大家

享受“微软星球”的温暖机会。

第十二章　高尚情怀 ………………………………（132）

当该行业在拖延、混日子、打瞌睡的时候，正是微软变得庞大和强壮的时候。

第十三章　和　解 ………………………………（157）

“我不会上比尔·盖茨的当的。”

第十四章　硬式棒球 ………………………………（175）

“如果将那些市场中我们已发现有利可图的领域移交给微软的内部人士，那无异于交给哥利亚（圣经中的一个巨人）一挺冲锋枪。”

第十五章　最后的仪式 ………………………………（192）

“吉姆：为莲花公司的过去……肉体和灵魂。谢谢。”

第十六章　炸　弹 ………………………………（210）

盖茨使得全世界的杂志封面随其手势而变，而这还被看成是一个巨大的慷慨之举。

第十七章　炸面圈 ………………………………（235）

第一章　两个比尔

1995 年 1 月 20 日凌晨，华盛顿。微软首席法律顾问比尔·纽康，即将出席一次重要的联邦听证会。不祥的事就要降临了。此时，微软总裁比尔·盖茨正向东半球的澳大利亚悉尼飞去，以寻求新的世界市场，为向全球推出他的另一个重要产品 Windows 95 做准备。微软正处在一个转折关头，因为市场就像大陆板块漂移一样发生着微妙的变化。软件巨人的垄断地位正益受到挑战。

日间的喧嚣退去，夜幕降临。华盛顿因大雾笼罩，显得格外静谧而安详，就连流经白宫的波托马克河也不见了参差不齐的堤岸。

雾无处不在，与夜色同眠。它蠕进第一家庭的院落；滑过西门边保镖的房间；飘过半个街区外孤傲的海·亚当斯酒店，使她看起来就像黑色屏幕上的光标，闪闪发亮。

此时是 3 点 20 分，偶尔一阵电爆引发的闪光从云层中窜出来，照在仰躺着的比尔·纽康一米九三的高大身躯上。尽管酒店设施先进而齐备，与以前毫无二致两样，他却一点也睡不着。是的，一切照旧。一个越南老头在休息厅倒水斟酒。一切

就像以前每次来华盛顿公干一样没变。亚当斯酒店是1927年在颇具历史的亚当斯宾馆原址上新建而成，是外交使节、白宫客人、政府议员和院外说客们常来之地。很多贵宾和酒店串通一气，入住登记时使用假名字。虽然门房知道真相，但他们决不会说出来。当这些贵宾进出酒店时，还假意冲他们点头微笑。

常见男人挽着漂亮女人进出酒店。今晚，就见两位年逾古稀的绅士携四位金发碧眼的女士出没于酒店餐厅。这已成为一道典型的亮丽风景线。

纽康一直使用真实姓名登记。他几乎没有可能在这里遇见熟人。确实，他穿着他最便宜的西装，喝得乱醉都无妨。当然，在联邦调查人员面前可不行。他们虽然收入菲薄，却穿名牌西服。旧金山的布洛克·琼斯裁缝店，就是纽康最喜欢光顾的西服店之一。

有很多次动身来华盛顿前，他对同事们笑着说："又要穿皱巴巴的西服旅游啰。"这套旧西装他已同联邦贸委会打交道穿过三年，同司法部打交道又穿一年多了。扮贫民他一点不陌生。平时他穿着考究，再配上高大的身材，深灰色的头发，一看便知道是奢侈之辈——这样令他产生了一种对财富的负罪情结。所以，若赴社交聚会，他便开他的福特老爷车去，宁愿让奔驰之类房车在车库睡大觉。

此刻，酒店白雾般厚重的窗帘挡不住宾夕法尼亚大街方向射来的强光。隆隆的响声传过来扰人清梦，像是飞机发动机的引擎声，又像哪里的铁板被碾过后发出的闷响。纽康已经可以自如地应付联邦调查人员了，但几个钟头后在讨厌的联邦反垄断听证会上，他要面对饶舌的斯坦利·斯坡金法官。

纽康的工作很棘手。这几年来，他已经不知不觉地为另一

个也叫比尔（即比尔·盖茨）的全球首富充当起看家护院的角色。他要向朋友抱怨，难道令盖茨的一言一行合法就是他的职责吗？近几个月来他和联邦调查人员的交锋完全是因为盖茨和金平之流做得太不像话了。纽康简直跟不上他们的步伐。他形容金平为“到处拉屎的大象”，他则不得不替他一铲一铲地收拾干净。

当然，以前的官司纽康包赢不输。这一次，一定要再接再厉。那帮调查大员早已不断地给他和盖茨发传票，现在又要询问他们几个月前的一笔大买卖，真是岂有此理！联邦调查员四年多的“辛劳”已进入尾声，却丝毫没有影响微软大把大把地赚钱。

纽康、盖茨和他们的精英律师曾取笑大法官珍妮特·雷诺，说她得意地大声宣称反垄断已取得胜利。纽康知道联邦调查已告失败。他有意夸大一下那些媒介永远也寻觅不到的内容，包括在联邦法庭上调查人员正式发言前他平静地提出撤销动议这件事。可是事情是否会节外生枝呢？

夜雾降临，白天的钩心斗角遁去。傍晚从机场出来时，华盛顿纪念碑已融入深灰色的烟雾中。明天又将是什么样的天气呢？

比尔·盖茨躺在飞往悉尼的飞机上，显得很疲倦。电子通道遨游是他的拿手好戏。海水和空气就是他屏幕上的空间。目的地就像菜单一样展现在他眼前：非洲和澳大利亚——他最喜欢的地方。

这是一次漫长的空中旅行，他像刚从躺着的黑色草地上苏醒过来一样。从港口灯塔上空飞过，只见一线悬崖峭壁的海岸。啊，悉尼，默多克的故乡。我来了！

这季节，空气多么柔润。生活就像那一片宽广而遭侵蚀的

海滩。几个月里，婚姻代替了母亲的位置。时间过得真快啊。就在去年元旦，在另一处海滩，他发誓准备结婚。这是他母亲临终前的嘱托。爱情，刚开始就像胜利者的奖品，但不久就变了味。大多数事物都具有这种倾向。这是他还不能忍受婚姻的原因。

在海上飞了一天，只见空气和海水。舱外，一阵气流掠过草地，使草地变成黑色。睡铺的上方，只有一边吊着一只灯泡——没办法，在外旅行，只能将就。睡觉时觉得肚子里咕咕响，脑袋紧绷绷的，整个面部就像幅铜版画。他好像旅行了三十九年的岁月。

汽车载着盖茨驶入悉尼的拉马达复兴酒店。他漫不经心地走过酒店大堂，那踌躇不前的样子与他作为一个仅二十年历史就改变了整个世界的大公司老板身份极不相称。不少人认为盖茨代表着美国本世纪后五十年中最强大的经济势力。然而，与其说他是走进房间，还不如说是鬼鬼祟祟地溜进房间。他好像在测试地板是否坚实，或是怕踩到埋藏着的地雷。他缩头缩脑，躬腰驼背，像夹着条尾巴似的。

在地球的另一端，他的首席法律顾问正与联邦调查员机敏地周旋。怎能让他们阻挡自己做想做的所有“酷”事呢。（“酷”字是盖茨最喜爱的词语之一，他专用来形容一切使他感到惊奇或激动的事情。）形势变化太快了，他必须对外扩张。新的市场意味着一切。这些年来，他就靠着这一串串的代码赚了几乎近百亿美元的财富。

他曾经构筑了一座堡垒：成串成串的电脑代码堆砌在荧光屏上。如今，形势发生了变化——盖茨的业务范围扩展得如此之快，举世皆惊；然而他也未曾料到，功成名就会引发如此多的麻烦。

但是，盖茨从不畏惧。司法部反垄断头目安妮·宾葛曼曾经希望他“见好就收”，这反而更激发了他的斗志。就在三个月前，联邦调查员调查其他方面事情时，纽康的同事们和外界律师帮助他用15亿美元收购了Intuit集团——一个仅在个人财务软件开发方面领先于微软的小公司。他和他的律师们所能做的只能是骑驴看唱本——走着瞧：战略性收购能否逾越反垄断法则。

同时，以前针对微软的反垄断幽灵又活跃起来，而所有那些失败的竞争对手却没敢出声。盖茨还曾想：到去年七月止，全部问题都已解决，可以睡安稳觉了。谁知因为《汤尼法案》，又出现了波折，给联邦法官斯坡金之徒以可乘之机，政府与大集团之间达成的反垄断协议被他们宣布无效。（约翰·汤尼乃拳击手之子。）

盖茨生气了。每当与反垄断官员发生摩擦时，他都肆意冲纽康叫嚣辱骂。这一对比尔的关系可不一般。盖茨让纽康负责保护他一万八千人的王国，却又不信任他。就连盖茨的母亲玛丽·盖茨也提醒他纽康不可信任。盖茨不怕被别人知道这一点。结果，纽康成为盖茨婚礼上极少数未被邀请参加的公司核心人物之一。玛丽·盖茨讨厌纽康，因为纽康正是几年前从她丈夫的律师事务所被挖过来为微软效力的。

纽康给人以气质高雅、风流倜傥的感觉。他的高贵气质是盖茨永远也不会具备的。他和盖茨父亲一样高，一米九三。司法部和联邦贸委会有很多女律师都钟情于他，其中一位甚至在贺卡上约会他。

当然，盖茨没必要非喜欢他不可。这两位存在爱恨关系，甚至可以说是情敌。两人都事业有成，都很富有，内心却都有一种不安全感。这也是联系着他们的纽带。最近，盖茨让纽康

申请升职，却只给他一个空头衔，薪水一分没涨。

现在，生意场上的人士和宗教信徒开始汇聚酒店。天主教皇和盖茨同日抵达悉尼。

比起美国来，盖茨也许在澳大利亚更受崇拜。他将在达令港会议中心发表演讲，并推销他的下一个主要产品 Windows95。澳大利亚是微软发展最快的市场之一。

他已经习惯于同世界上最富有最有权势的人物打交道。他期待着同总理保尔·基廷的会谈。盖茨的声望直逼教皇。微软的发展势头和雄厚势力令人刮目相看，以至于因特网上出现一条“新闻”：微软同天主教联手合作。可笑的是：微软的公关部不得不公开声明予以否认。好像微软真的可以做到似的。

盖茨不想把自己打扮成垄断者的模样。确实，多年前他曾经告诉一帮记者说，他有一种“天生的垄断特性”。有些人就以为他拥有垄断市场的天赋能力。但盖茨从不认为微软已占有最大份额的市场。他总是着迷地认为，别人做得好，他要做得更好。他还认为，只有钻市场的空子并加以充分利用才有出路。他自上而下的程序设计师们，都以接到一项与盖茨有秘密联系的任务而引以为荣。这类任务向来神秘兮兮。这种做法自盖茨发迹后以各种方式流传下来，规定不得向第三人泄露，必须严守秘密，很像小朋友们玩神秘游戏一样。

盖茨曾经创造了一种游戏般的生活方式，只是现在游戏的风险增大罢了。

默多克，一个真正的垄断者。

那是一年多前，在微软占地二百六十五公顷的华盛顿雷德

蒙园地。默多克垂着眼帘，不愿看到餐桌对面的盖茨狼吞虎咽的模样。

在媒介业方面，对于默多克来说，盖茨就不值一提了。默多克和他的媒介业王国，盖茨知之甚少，但他决心努力学习，奋起直追。

征服世界电脑软件市场后，盖茨才开始投资于影视和媒介业。他还是个门外汉，但其市场之大，足已令他蠢蠢欲动。电脑市场比起默多克驰骋的媒介业市场来，简直是小巫见大巫。另外，媒介业是特许行业，一次性投入后，回报丰厚并源源不断。盖茨的微软王国也是建立在相似的模式上：一旦建立，几乎不用做出什么改进，即可坐收渔人之利。

盖茨似乎有些害怕与默多克会面。他几乎荒谬地产生要取消会面的念头。从大门外到会议室途中，他的下属们发现，他们的大老板步履缓慢，几乎不能自持。纵观媒介业王国，盖茨明白，默多克在大量网罗人才以加速驶入信息高速公路。等会儿他该说些什么好呢？他不太喜欢与比他精明的人为伍，尤其是这个人，——他对他的生意经还一窍不通。

默多克终于出现了。午餐开始。盖茨显然又犯起他自卑的老毛病来。为了摆脱“老子天下第一”的心理重负，他一马当先，取了满满一大盘食物，用此种行为来表示对所谓什么礼节的不屑一顾。然后，他坐下来埋头大吃，好像他吃起食物来就像是犯痉挛病似的。

默多克发现，盖茨是他所接触的人中最奇怪的一个。会谈后他也是这样对自己的同事评价盖茨的。盖茨鼻音很浓，好像他什么时候都在观察自己，倾听自己，度量自己。默多克也为盖茨缺乏气质感到震惊，但应该原谅他。这人一天工作二十小时，又富裕得令人咂舌。到 1994 年 10 月止，他的财富已高达

九十三亿美元。

会面后，两位巨头没有达成任何交易。（盖茨原想买下默克多 ETAK 新闻集团的部分股份。该集团拥有令盖茨梦想得到的某些地图绘制软件。他想把这种软件植入每台手提电脑。这样，到任何城市出差的主管人员就可以不迷路了。默多克早已许可汽车制造厂商将这种软件植入豪华名车。）但是，盖茨终于有机会发现，默多克是一个了不起的战略家。

盖茨总是正面迎接挑战，做大手笔的买卖。当别人还在沉湎于过去时，他已经放眼未来和全世界，发起新的更大的冲刺。他的亲信就知道，他是一个敢于拥抱仙人掌的人。早年，在内华达沙漠，他就曾经这样做过，或者说几乎这样做了。他不听同伴们的劝阻，不经意地被这种植物刺伤后，还兴奋得不得了。那是盖茨第一次进到沙漠里。

一月的悉尼是风浪季节，潮水一会儿就涨起来。这时，成群的牡蛎更顽强地汇聚在一起以抵抗潮水的冲击。

现在，盖茨就像一只弄潮的牡蛎，他要在大风大浪中重整旗鼓。

当他放眼未来的时候，过去的阴影却一直缠着他。联邦调查员总是对他进行监视。他已在全世界背上道德败坏和技术窃贼的恶名。不过，人们不会放过任何同他做生意的机会。

这一切他要感谢他的母亲，是她给了他整个世界。那是 1980 年，出于一个偶然的机会，她把她的儿子同 IBM 公司联系起来。自此以后他就一帆风顺，并开始为最初的个人电脑编写起程序来。

他常常想起母亲的风度和魅力。他以前从来没有想到过失去她将会这么痛苦。世界上所有的金钱也换不回她的生命。

如果西雅图的社交名流玛丽·盖茨同IBM的执行总裁约翰·奥普尔不相识，或者奥普尔不被苹果电脑公司的微电脑所迷住，那么只有上帝才知道盖茨的人生将是另外一个什么样子。奥普尔只有电脑硬件，到处购买操作系统软件。玛丽·盖茨则完全相信她的儿子。

盖茨那时当然也不懂什么操作系统软件，但他很快说服西雅图电脑产品公司许可他使用其Q－DOS操作系统。他狡猾地没有提到他与IBM的交易，接着转手就把Q－DOS卖给IBM。由于一系列的错误，奥普尔竟允许盖茨收取后来成为MS－DOS的所有版税，即使是对IBM和微软联合开发的软件也不例外。DOS能成为一种行业标准，极大地受益于IBM。后来发生的事情就创造了今天的历史。盖茨最终用Windows将IBM淘汰出局。

渐渐地，几乎全世界的电脑生产商都依靠微软提供操作系统软件。盖茨利用其市场优势反过来又在应用软件领域取得了领先地位。

新的操作系统和新的市场是他保持优势的关键。现在离他投放公司的最新产品还有几个月的时间，他的市场和个人财富每天都在谣言中跌宕起伏。自去年以来，由于联邦政府对其王国进行所谓的反垄断调查，致使不利的舆论对着公司汹涌而来。然而，公司利润继续增长，就像那不可遏制的潮流。

他就爱做那些看起来不可能的事，加上他拥有巨大的市场和财富，他正成功地介入最富魅力的市场新领域。就在他出发到悉尼前，他已在拉斯维加斯的电子学会议上和一个叫做史迪夫·斯皮尔伯格的商人谈成了一大笔生意。

盖茨的新伙伴们一开始都怀疑他，他则阔步向影视和媒介业进军。个人电脑市场再也没有大的竞争了。IBM，宝兰和莲花公司之类的竞争对手都已经相继失败。媒介业巨子默多克在他的强劲对手罗伯特·麦克斯韦尔衰落后，也感觉到同样的命运在等待着他。

盖茨穿过拉马达酒店的休息室，在一个门口消失了踪影。在随后的几个月里，他做梦也想不到地频频露面。一个千百亿美元的市场已经匍匐在他脚下，他要凭借其成功和力量进军一个新的市场：通过他控制的数字网络把美国人的所有生活领域连接起来。

然而，他的历史总是跟他扯不断理还乱。联邦调查员对他与微软进行的公开调查已经长达六年。这一切都开始于首都华盛顿一间阴暗的办公室——盖茨的首席法律顾问此时就在穿过市区的一家酒店里准备明天的唇枪舌战。

第二章　联邦调查员

〈倒叙〉当比尔·盖茨在八十年代末巩固他的垄断力量时，联邦贸易委员会步里根政府后尘，尽做些毫无意义的事情，使得反垄断措施无法执行下去。1989年秋，政府制订法规的环境看起来就像一幕清谈剧。不过，阵阵骚动正在进行中。接踵而来针对软件巨人而由司法部进行的诉讼与调查，其始作俑者就是联邦贸易委员会。

人们传言达塔南在电梯里吻她，也有人说是她主动的。关键在于你向什么人打听这事。诺里斯·华盛顿和他的同事们一想起这事就为达塔南抱不平。他决不是那种玩弄异性于股掌的人。

这些传闻使华盛顿在联邦贸易委员会里度日如年，闷闷不乐。这里有时候也会有令人愉快的新闻发生。确实，达塔南（史蒂夫·纽顿律师的绰号）是竞争局里人见人爱的人，他办事精明，工作勤恳。华盛顿的同事虽然会责怪他太冲动，但认为也是可以原谅的。三十一岁的华盛顿就喜欢这个比他年长几岁的家伙，而且知道就算他被人告上法庭，他也会顺利过关的，因为达塔南本人就是位杰出的律师。华盛顿情不自禁地崇拜起

他来。

1989年早秋的一天，正是天气要转凉的时候。在街头的灌木丛中，一群无家可归的人聚在一起。旁边是几只石雕的马匹，英雄似的高高耸立。不远处，正是联邦贸委会靠宾夕法尼亚大街的正门。从联邦贸委会大楼往南数两个街区，就是司法部大楼。两部委的官员之间总是你争我夺，斗得不亦乐乎。

华盛顿从他的豪华办公室抬头向外望去，正好看见她的头，金发碧眼，熠熠生辉。她可以阻止事态的发展，破坏华盛顿和他的同事们接手的案子。奇怪的是，她这样的人通过政府任命，摇身一变就可以成为钦差大臣一样的贸委会委员。

她身穿大黑圆点花纹女装步出电梯，衣服显得特短，一双美人腿全露出来，像个六十年代的时髦女郎。全体人员早就盼着她穿这套短装了。

那部电梯一直是个幽会的好地方，或者说充满欢乐吧。确实，在他们的记忆中，这部电梯只有一次由联邦贸委会主席丹·奥利弗单独一人乘坐过。奥利弗独自一人乘坐电梯已经成为一段传奇故事。这人一向以神秘出名。他不愿与他的部属们面对面同乘一部电梯，以至于专门配了一把电梯钥匙，可以让他从一楼一直坐到四楼办公室——中途不停。他是罗纳德·里根任命的反动保守分子。在他的领导下，似乎无人敢插手一桩大的反垄断案。华盛顿和他的上司马克·达塔南及竞争局助理局长希尔德克劳特，早就想逮个大垄断头子治一治，以鼓励大家的斗志。可事情一到宾夕法尼亚大街601号那里就有麻烦了。

华盛顿和希尔德克劳特是对互补的人。华盛顿机灵而精干，尊重领导和别人的意见。他一头黑发，步履稳重，中等身材，说话和气。看起来不愿出风头，埋头做具体工作，接见来访者，研究事物的本质。而希尔德克劳特则高高瘦瘦，头有点

秃，金黄色头发一缕缕地搭在额前。他脾气粗暴，专门与人作对。他还留着山羊胡，说话时蓝眼睛闪着绿光。他能言善辩，话锋犀利，能让最老谋深算的大公司老板防不胜防。在调查听证会上，他有时喜欢嘲弄华盛顿的质朴无华，正话反说，左右逢源。有时故意质问年轻律师他早已知道答案的问题，以得出有利于自己的结论。华盛顿则不然，他总是光明正大地扮演自己的角色，直截了当、实事求是地提出或回答问题。

在电脑行业方面，华盛顿操作他们系统的后端，保护庞大的案卷资料库。希尔德克劳特是系统的前端，代表本部门对局长和他们委员自己而工作——有时还有不得不求人的时候。碰到反垄断案件，竞争局就犯起官僚主义作风的毛病来。但这不是指全体官员不尽心尽力去对付市场的大垄断者。至少，四十二岁的黛博拉·欧文的金发碧眼和短裙下露出的美腿会令他们保持一颗清醒的头脑。

1989年秋天的奥利弗正处于个人仕途的顶峰，在他一次向一群记者举行的臭名昭著的吹风会上说："作为贸委会主席，我已经做了里根总统希望我做的一切。"

当克文·阿齐特听到这话时，奥利弗一点也不觉得什么。他照样上他的班，每天都经过四楼光亮亮的岩石地板进入自己的办公室。地板还是1914年修建这幢楼房时铺上去的，有点滑溜。有时，他想像可以看见石头地面中远古的幽灵贪婪地对他呲牙咧嘴。

剪小平头，额头很高，就是这位联邦贸委会主席的写照。他1981年进入华盛顿，不折不扣地执行里根政府路线，曾先

后在教育和农业两部任总顾问，负责规章制度的制定。

阿齐特，高大温和，轮廓分明。他非常清楚奥利弗心底的世界观。不管怎样，他一直想爬到联邦贸委会竞争局局长的宝座上。再说，当他坐上这把交椅后，人们就不得不喜欢他，就连奥利弗这个一向看不起他的联邦贸委会主席也不例外。阿齐特是个自由共和党人，这使奥利弗不由得起鸡皮疙瘩。阿齐特头发浅褐，眼睛蓝灰。他不仅不讨奥利弗的欢心，反而还缠上这位主席的25岁外甥女，最后还娶她做妻子。奥利弗曾经强烈反对，认为阿齐特不门当户对。但阿齐特具有圣人的耐心、外交家的幽默和魔鬼的天才，可以弥合竞争局里同事们之间的各种隔阂，使得经济学家、律师与委员们和睦相处，深受下属爱戴。

奥利弗额头很高，却不如阿齐特品格高尚。不是说奥利弗为人傲慢，大家早已习惯了。他曾经担任过《国家评论》杂志的执行编辑，现年五十岁。自从他任职联邦贸委会以来，他一直在各种场合进行演讲，发表从伊朗冲突事件到华盛顿危机的看法。他接连不断的清谈演讲使他没有时间从事他一直想做的本职工作。

在阿齐特心目中，虽然设立联邦贸委会的初衷令人憎恶，就像豢养的一头政治猛兽，但它是一个政府机构，无论它独立与否。它的性质可以改变，但存在的问题似乎没有改变过：办事拖拉，官僚作风，故作神秘。还有，缺乏计划，管理不善，没有轻重缓急，眉毛胡子一把抓。

当律师和经济学家们在601号的大厦里争论不休时，另一边的委员们正摩拳擦掌。同时，座落在同一个大圆周上的司法部，曾为反垄断政策定下基调。司法部和联邦贸委会之间的权力界线从来就没有划清过，有时好像没有界线一样。根据有关

条例和政策，两部委之间曾经完全独立地工作过。联邦贸委会历尽坎坷才生存延续至今，很多人都认为应该撤销了。

阿齐特知道，对贸委会的抨击可以追溯到它成立之时，因为当时它立即被指控为任人唯亲。过去的五十年中，贸委会在执行反垄断和贸易条例法规方面，一直责任不清。

1969年，由尼克松总统授命发表的一篇报告批评说："委员们之间严重分歧的公开，使得贸委会成员内一片混乱。缺乏领导已经使委员会的所有行动毫无目标。"

一项由拉尔夫·纳德尔组织的研究将委员会的问题暴露无遗，并称其"表现极差"。据一份早期的胡弗委员会报告称"尽用些无能之辈"，对其所有行为缺乏责任感，是两项长期存在的问题。阿齐特想，如果特迪·罗斯福能够知道真相的话，他在墓中也会不安的。由于公众关注不平等商业竞争，美国在十九世纪八十年代就制定了反垄断法。随着产业技术的兴起和交通条件的改善，十九世纪末二十世纪初，企业兼并风行一时。到1888年，反垄断已纳入各政党竞选总统的内容。1889年至1891年间，十八个州已实行反垄断法。俄亥俄州共和党参议员约翰·谢尔曼经过一两次早期的尝试后，终于在1890年提出反垄断议案，并获得参议院通过（52：1），继而又轻松地获得众议院通过。

当庞大的经济力量掌握在少数人手上时，控制市场的少数制造商和垄断者大行其道。联邦和州的反垄断法，旨在保护消费者免受垄断价格之苦，允许新的竞争者自由地竞争市场。反垄断的加强首推活动家罗斯福，自1901年起即大力倡导。他在司法部创立了一个单独的反垄断加强组织，授权司法部、贸委会及私人团体提出指控，并可获赔三倍的损失。

《谢尔曼法案》分两部分。第一部分，禁止限制贸易的合

约、联合及密谋。第二部分，禁止州际或国际间的贸易/商业垄断。然而，垄断本身与其内容并不违法。这也是奥利弗搁置该案的根据所在。所谓违法，指一个已经取得垄断力量的公司，是通过掠夺方式取得垄断地位。现在，要证明这点是非常困难的。法律规定，公司通过拥有“超凡技能、预知力和勤勉”而成就市场力量以及通过”合理的产业惯例”而保持力量优势，不属违法。如能证明具有确实的垄断“意图”或旨在实现垄断的反竞争或掠夺行为，就属于违反反垄断法。违反《谢尔曼法案》是一项重罪，每犯一次，对有关公司可重罚一百万美元。

总之，打击犯罪的重点放在诸如操纵价格和串通投标等蛮横的违法行为上。一个公司的董事或经理参与类似的违法活动，可判罚十万美元并处三年徒刑。当然，里根政府不同意大部分反垄断法律的实施，只选择性地强化部分反垄断法律。

从历史上看，即使那时候只强化法律也非易事，而且随政治经济力量的变化而一波三折。

1914 年通过的《克莱顿法案》提出了早期的反竞争问题。《鲁宾逊·帕特曼法案》第二部分，禁止价格歧视；第三部分，销售和分销协议，禁止达成“约束调解”及不使用竞争对手产品的协议。第三个主要的反垄断法律是 1914 年《联邦贸委会法案》，禁止“不公平的竞争手段”。法院规定，这包括所有《谢尔曼法案》、《克莱顿法案》和其他可以由贸委会界定的法案所禁止的行为。贸委会可用的反垄断补救办法仅限于公布“停止”法令。只有当不顺从这些法令时才可以允许作出进一步的处罚。所有这些都很好，至少对那些热衷于强化反垄断法律的人士来说是这样。

阿齐特和达塔南成了亲密的伙伴，两人永无止境地对长期

从事的工作环境发表高论。被华盛顿圈内人士戏称为宾夕法尼亚大街“小老太婆”的联邦贸委会已变得麻木不仁。在里根政府统治期间，反垄断法的强化成为《谢尔曼法案》头十年后最不得力的时期。

希尔德克劳特、华盛顿和其他知情人士，无不为阿齐特大使般的风采和才华所倾倒，而且他现在还成了奥利弗的姻亲。

离克文·阿齐特不远，办公室里的诺里斯·华盛顿看到报上一篇文章说：上周，微软总裁比尔·盖茨同 IBM 副总裁詹姆斯·坎纳维诺联合声明：微软集团将改变 Windows 操作系统软件的部分特色，以刺激另一个由微软联合开发的 OS/2 软件占有更大市场。

华盛顿想：猫要逮老鼠了。

第三章　窃听器

IBM 集团在最初与微软集团的协议中，允许比尔·盖茨控制操作系统早就犯下大错。1989 年，微软与 Blue 公司争夺这项技术的控制权。盖茨正推出 Windows，IBM 则推出 OS/2。新闻发布会旨在澄清市场混乱，而联邦调查员以为这两大巨头在垄断并瓜分市场。当然，哪家公司都没有公开高层官员台前幕后都在做些什么，这使得联邦调查员颇费脑筋去捕捉。

根据事物的发展规律，孩提时的大战必然演化成市场的大战。

詹姆斯·坎纳维诺还是个小男孩时就挨了不少打，这不可避免地成为他追求独立意识和求生存的强烈动力，并导致他通过 IBM 快速崛起。现在，IBM 电脑部的首领不会被比尔·盖茨吞噬。拉斯维加斯最大的电脑年会就要进行。这位 45 岁的执行总裁等在酒店的客房里。他的安全员正在房间内排除窃听装置。坎纳维诺不是怯阵的人。他期待着明天与三个人的会面：比尔·盖茨，他的左右手史蒂夫·波尔默和“特别策略”专家乔恩·拉萨勒斯。关于后两人，坎纳维诺告诉他的同事们说：“身在这两根刺中，无法不使你感到自己是朵玫瑰。”

盖茨很聪明，他最近的恶作剧坎纳维诺都很清楚。他一直都在欺骗 IBM，他假装自己真心实意同 Big Blue 公司在 OS/2 上联合开发一种新的操作系统，暗地里全身心地投入他自己的 Windows。坎纳维诺怀疑，既然盖茨知道坎纳维诺已经识穿了他的把戏，盖茨还将公开承诺履行约定，那盖茨还胆敢出席明天的约会吗？坎纳维诺清楚地意识到，如果盖茨通过 Windows 掌握了桌面系统的控制权，那他就处于向全球电脑制造商发号施令的优势地位了。

坎纳维诺几个月前曾提醒 IBM 总裁约翰·亚科斯说，他自己感觉到像是在孤注一掷一样。但是现在，他发誓不会被盖茨打败。想到以前的事，那还是 35 年前，女教师在学校打了他，他回家告诉母亲，是他的错惹老师生气。才十二岁时，他就以上街替人擦鞋为生，每次收一毛钱。他对自己这份活很满意，感到很快乐。而现在，他决不是仅仅为了养活自己。哦，远非如此！与比尔·盖茨相处，无异如伴虎。

坎纳维诺向亚科斯提醒过要注意盖茨和很多其他事情。一年前，坎纳维诺从计算机软件转而从事开发个人系统。亚科斯指示他："装好它。我们每年正损失 10 亿美元。"作为软件工程师，坎纳维诺被提升并替代了原来的市场营销部经理。他要求用三个月时间来评估形势，亚科斯只准他两个月。

1988 年末，坎纳维诺又见到亚科斯、董事长杰克·奎哈利和其他 IBM 高层管理人员。他说："你们的技术方案是没法执行的。"他非常清楚这帮人难以接受他的观点，尤其是亚科斯，他一脸狐疑而淡漠的表情。但坎纳维诺顾不得这么多，他继续

说下去，“这样做出不了产品，而且会落后于市场需要。”他注意到亚科斯坐在扶手椅上的身体往下沉，奎哈利则嗤之以鼻。坎纳维诺最后带着胜利语气的口吻说：“我看这里连改善的余地都已不存在。”

那帮人不知所措。奎哈利怒气冲冲，马上叫人审核帐目。

两周后，坎纳维诺回到公司管委会人员面前。亚科斯盯着他。

坎纳维诺生就鹰钩鼻、罗马人式的头，就像庞贝人再世一样。他矮小粗壮，像永远也打不倒的样子。他双臂下垂，略弯曲，像个金牌得主似的。

亚科斯还没开口，奎哈利就说话了：“坎纳维诺是对的。我们不得不解雇很多人。”

大家知道坎纳维诺砸了锅。他告诉亚科斯关于 IBM 操作系统战略的不幸消息前，先给亚科斯讲解了一下销售的事情。他建议管委会尽快改变销售机制，而 IBM 没有这个打算。他说：“你需要改变销售形式，对部分大客户采取直销方式。其次，需要一个直接反应的营销伙伴。第三，参与零售。”

奎哈利说：“我们不打算直接向最大的客户销售，直接反应的营销也毫无必要。继续干下去，试着零售。”坎纳维诺知道，这就是将来的模式，IBM 只是半心半意地来做销售。

他建议 IBM 买下帕卡德·贝尔公司。该公司实行一种有效的经商模式，正在赚大钱。“为什么不把它作为我们的零售生意呢?”坎纳维诺问奎哈利。那时，帕卡德·贝尔的零售额占市场的 7～8%，很快升至 40%，最后升至超过 50%。

但 IBM 的零售策略失败了。坎纳维诺会说：“我们没有进行直接反应性营销，也没有进行直接赊销经营。所以，我们的销售成绩应该是零。”

关于个人电脑软件，坎纳维诺不知道他的同事是怎么看的。“你们告诉我软件的事情，我认为这样是无效的。”

“它必须有效！”奎哈利说完，就打发坎纳维诺离开了。

当他返回后，亚科斯、奎哈利、特里劳顿巴和其他人都盯着他看。亚科斯开口说：“我们想听听你的意见。”

坎纳维诺笑着说：“好吧。你们认为最好的兄弟是盖茨吧？可是他另外搞了一个计划。他在打 Windows 张这牌。”

实际上，很多公司的总裁们都在注意比尔·盖茨骗人的伎俩。他已获得欺诈生意伙伴的恶名。

1989 年 4 月，亚科斯和他的高级幕僚们又一次在 IBM 总部听取坐在中间的坎纳维诺发表意见。他们不停地盘问他。

亚科斯看起来认为坎纳维诺在吃麻醉药物，便大声说：“没门。”

坎纳维诺坚持己见地说：“盖茨用一小组人联合起来搞乱 OS/2。他的策略是发展 Windows。”微软正式与 IBM 联合开发 OS/2 以取代 DOS。那时，坎纳维诺已四次与盖茨会面，商讨公司的软件开发计划。他说：“我研究过这个计划，调配了与他们一样多的人手从事对等的工作。我看他根本就没有投入开发资金，所以我认为他一定在干别的事情。”

他继续说：“他们没必要这样做。但他们有一组人在开发别的东西啊！”

为弄清事情的真相，坎纳维诺曾与很多应用软件开发商交谈，其中，既有大的商家如 Word Perfect，也有最小的公司。他问：“微软告诉你们开发软件为哪样？”清一色回答说：

"Windows!"

坎纳维诺告诉管委会："同时，盖茨跑来告诉我们说，DOS和Windows行将就木了。"

亚科斯沉默了一会儿，然后问："怎么我就不喜欢你的故事而喜欢盖茨的呢?"

坎纳维诺回答说："因为盖茨讲的故事正是你想听的。我讲的是与他相反的客观事实。"

死一样的沉默。

亚科斯问："你认为我们该怎么办?"

坎纳维诺说："我的意见是取消OS/2计划，买入40%的微软股份。"

当亚科斯回过神来，盘问说："购买微软股份？莲花公司会怎么想？他们会不满意的。IBM的股东们也会愤怒。你不是不喜欢盖茨这伙计吗?"

坎纳维诺回答说："不，我喜欢他。我只是不喜欢他使奸计。但他是个聪明的人。他一直在四处寻求硬件和营销人才。"

亚科斯说："我们得想想这方面的事情。"

接下来的几周里，坎纳维诺开始向客户求证微软到底对他们说了些什么关于IBM的事情。

坎纳维诺陈叙道："他们说，'微软告诉我们IBM完蛋了，还说亚科斯不知道他自己在说什么。'"他知道这番评价必定会惹亚科斯生气。

在接着一次的管理会议上，特里·劳顿巴总结性地对坎纳维诺说："你说的是对的。"

但亚科斯插话说："盖茨不会那样对我的。我认识他母亲。"

坎纳维诺回敬说："他没有母亲。她显然是盖茨租来的。"奎哈利笑起来。

坎纳维诺变得严肃起来，说："我站在一个顾客的立场上说吧。这就是微软正在说给通用电气和波音两公司听的话。你可以不相信我，但你不妨打电话问问波音公司。"

但亚科斯听得烦了。他命令道："继续上 OS/2。"

坎纳维诺坚持说："我不赞成。"

亚科斯问他："你和我们不是一起的，是吧？"

坎纳维诺说："我宁愿购买微软四成的股份。"

亚科斯又问他："你能使 OS/2 有效运作吗？"

坎纳维诺回答："问题不在这里。问题是'这样做下去有啥用？'成功的机会不足一成。你想用 10 至 20 亿美元赌一次博？"

亚科斯与其他成员协商后，一致反对购入微软股份，继续开发 OS/2。

坎纳维诺只好说："也许我不适合领导该项工作，但我愿效犬马之劳。为何不从各位中间另选一人担此重任呢？"他向在座各位做了个邀请的手势，每个人的脸都变白了。

亚科斯第一次发现，坎纳维诺就是和他不协调。亚科斯警醒了。

客房内热起来，坎纳维诺让侦探带着他的各种精密仪器进到房间来。

这人的工具袋内五花八门，像是准备动手术一样。坎纳维诺看着这人的秃头伸到床下。

坎纳维诺站到窗户边，秃头摆弄起他的玩意儿来。内华达州的的这片沙漠地带风和日丽，中午的阳光把他磐石般的身影映在客房色彩柔和的装饰物上。

坎纳维诺早年生活艰难，但他现在住在一幢有 250 年历史的房产内，他视之为乐园。在逆境前，他蓝色的眼睛内总是充满不灭的光芒。他曾骑马追逐猎物，比如狐狸、郊狼之类。他调皮而自豪地告诉好奇的同事们说："我们总是追逐野生的动物。"

坎纳维诺现在很富裕，却深爱着工人阶级，并广为餐厅的男女服务员、机械工人等社会底层人士所熟知。他出身贫寒之家。他常称赞酒店休息室的服务生们"彬彬有礼"，并感谢他们的优质服务，还称他们为"会说话的小精灵"。

盖茨则认为坎纳维诺老土过时，多愁善感，跟他谈不到一块。

侦探的光头几乎贴在地板上，他再一次伸到床下去查看。

明天就是和盖茨会面的日子。说来还真有点滑稽。多年前，当两家公司之间较友好时，IBM 还告诫盖茨要注意加强保密措施。约翰·亚科斯，杰克·奎哈利和比尔·盖茨开了一次长会。两位前辈关照羽翼渐丰的盖茨尽快加强安全防范措施。现在，那小青年风头更劲，个人财产已过 10 亿美元，盖过两位前辈。

这一切皆始于他对 DOS 的控制权。IBM 拱手相让，多荒谬！但这是别人的过错。坎纳维诺此时刚被亚科斯调来一年以扭转劣势。

在 DOS 市场，盖茨一帆风顺，无人可挡，直到 1988 年 DR

－DOS 出现。坎纳维诺意识到，IBM 打算用 OS/2 从盖茨手中抢回市场，无疑会激起盖茨沉着应战的决心。

坎纳维诺看着秃头在房间来回走动。忽然，他手中的仪器疯狂地叫起来。秃头开始在房间内的三处地方试来试去。

坎纳维诺还在想，亚科斯应该听从他"放弃 OS/2，购入微软股份"的忠告。但亚科斯既然不愿放弃 OS/2，那么控制盖茨研制 OS/2 产品以打败 DOS 和 Windows 就是他当前的工作。

秃头长满疙瘩的手伸到坎纳维诺面前，掌心上是三只有趣的窃听器。秃头取出一只小瓶，倒出里面带黑色粉末的一把小刷子。他仔细地刷净三只窃听器：上面没留下指纹。

梅尔·霍勒曼闯进门来，神情激动地说："简直难以置信。"坎纳维诺和 IBM 一帮高层人士都抬头望着他。

1989 年 11 月 11 日那天清早，霍勒曼从拉斯维加斯一间酒店自己入住的房间出来，循着走廊穿过住满参加电脑业会议人士的房间，去出席向往已久的 IBM 一微软联合发布会。

霍勒曼是 IBM 个人电脑的老牌设计师，公司技术部负责未来五至十年内产品策略计划的成员之一。坎纳维诺是他的上司之一。

IBM 和微软发布会几小时前还一直争论不休，而在前晚就差不多已经达成协议了。在会议室，詹姆斯·坎纳维诺好像要吃双份的降压丸才能镇静下来。

最后，盖茨和史蒂夫·波尔默终于到场了。IBM 方面的与会人员终于松了口气，会谈按计划进行。但达成的协议有如"我走我的阳关道，你过你的独木桥"。两家公司对外宣布：

Windows 软件投放市场前，OS/2 将用作功能更强大计算机的操作系统软件，微软将优先使用；Windows 将降级使用于功能较弱的计算机。坎纳维诺同盖茨就此问题不知争论了多少回。现在，终于达成了某种协议。

走出会议室，霍勒曼在过道碰见波尔默。他俩边走边谈起刚刚发布的计划。计划说，IBM 和微软互相承诺要联合使 OS/2 系统大大缩减占用的电脑内存。霍勒曼谈兴正浓，很高兴 OS/2 将成为市场上用于商业环境的最好软件。其他公司的总裁们——如莲花公司的吉姆·满兹、划软件出版集团的弗雷德·吉本斯——早就投资千百万美元为 OS/2 开发应用软件，并请求 IBM 公司帮助打开市场。想起他们前期的开发工作，他说："压缩 OS/2 至两兆字节，确实是个不小的挑战。"

波尔默回答说："哦，我们可从没打算那样做。"

霍勒曼大吃一惊，简直不敢相信自己的耳朵。他嗫嚅着说："但，但是……你什么意思？那不是我们刚刚发布的计划吗！"

波尔默转过身，盘问似的盯着霍勒曼，好像在说：伙计，那是你们的事。然后转身就走了。

霍勒曼跑回来就和大家讲了这事。詹姆斯·坎纳维诺笑了。

房间内闹哄哄的。

丹·奥利弗不在。大家喝得东倒西歪，兴奋不已。这是 1989 年 12 月。诺里斯·华盛顿和马克·希尔德克劳特西装革履，谈笑风声。他们的同事汇聚一堂，欢度称为卡斯多·吉尔集会的圣诞会。所有在华盛顿的反垄断组织成员欢聚在此，就像林

中的一群松鼠般快乐。

卡斯多·吉尔是个传奇人物。他是个短命的联邦贸委员雇员。因为同一个前贸委会委员的亲密关系，被授权在田纳西州的橡树岭设立贸委会办事处——仅仅因为那里是他的家乡。被白宫发现后，把他炒了鱿鱼。以后，每年圣诞节，新老贸委会雇员便以他的名字命名这个聚会。这种社交晚会总是成为反垄断名人录的内容，似乎本市的每个政要和律师都曾为贸委会工作过。

大家饮着香槟，谈天说地。奥利弗真的不在了：布什总统刚任命珍妮特·史蒂葛为贸委会新主席。委员会律师们以前受尽痛苦，现在显露出生机。据说，史蒂葛要大力强化反垄断工作。所有人的目光汇聚在这位五十岁的小巧女人身上。她站在屋内一角，侃侃而谈，顾盼生辉。下属们崇拜地围着她。总统对她的任命出人意外。她丈夫威廉·史蒂葛是布什的故交，威斯康辛州议员，不幸在四十岁那年因患糖尿病突然去世。他曾是志愿兵的创立人，很多人都认为他将要竞选总统。他与布什的关系可以追溯到 1966 年两人同时当选议员的时候。两人都来自休斯顿，同为新当选的十二位共和党议员之一，并肩在各地竞选。威廉·史蒂葛是第一个提名布什竞选总统的人。

威廉去世后，乔治·布什和珍妮特的好友芭芭拉·布什发誓要永远照顾她。1982 年，里根总统任命她为邮政收费委员会主席，一直上任到 1989 年。现在布什建议任命她为联邦贸委会主席。

事实证明，人们太小看史蒂葛了。下属们视其为“怪客”，她随时会要求谁作个简短汇报。这些年来，报界称她为“共和党少妇”及“共和党寡妇”，现在晋升为“职业官僚”。《国家杂志》称她为“铁娘子”，这个外号也许更贴切。她素以意志

坚强和精力充沛著称。

华盛顿的目光重新落到希尔德克劳特身上。他说："我发现了一样东西。"

希尔德克劳特两眼放光，问："什么东西？"

华盛顿说："但我不知道那帮人是否满意。"他朝有几个贸委会委员的方向努努嘴。那里边有玛丽·阿兹奎娜，一个无党派人士，先后被里根和布什任命。她办案非常过细。但碰到需要尽快结案合并的案件，她就拖拖拉拉。她因一连几年坐在那里研究有关各政党都签署同意的法令而出名，但委员会并没有规定非要这么做不可。

1973年，她从法学院毕业后就来到贸委会工作。当共和党任命她为贸委会委员时，就是考虑到她是少数派，又是女性。但很多人发现她的名字是西班牙语的，实际上她确实具有欧洲巴斯克人的血统。

她追求细节的做法使她的同事难以忍受。委员会的律师们还记得，当贸委会新闻办公室要求在内部传阅每周的报纸和杂志剪报时，没有人说三道四。剪报用文件夹夹住，外加一个封套。为了搞笑，有人在里面夹了一张恰到好处地反映这种传阅方式的卡通画。她问新闻办公室：你们确信这样做没有侵犯版权法吗？

一缕亮光照在黛博拉·欧文身上。她是布什最新任命的委员，几乎没有反垄断法的经验，却以脾气暴躁而出名。她独来独往，几乎从不与同事交流意见。希尔德克劳特和华盛顿交换一下眼色。欧文今晚穿着一套很保守的灰色礼服——只是开叉处差不多高达大腿根部。她来贸委会之前，曾在总部位于南卡罗林纳州的麦克莱尔律师行华盛顿办事处做过三年合伙人。她曾做过圣·斯特姆·瑟蒙德的首席顾问。她是保守的共和党人，

哈佛法学院毕业生，以具有下流意味的幽默感而出名。

“巴克大叔”也来参加圣诞聚会。它是罗斯科·斯塔克委员的绰号，他的部分同事给起的，只因他有点像约翰·坎迪。他原是白宫掌管人事大权的二把手。有难听的但未经证实的谣言说他曾自荐来贸委会工作。不过他毫无反垄断经验。

1991年，丹尼斯·姚加入贸委会。他是全体人员最信任也最有资格的委员。他是众委员中最年轻的，也是唯一的民主党委员，斯坦福大学博士毕业的经济学家。在普林斯顿大学获得民用工程工商管理硕士学位后，他曾在福特汽车公司做产品计划，制定了1983年的巨鸟商业计划。

最后希尔德克劳特轻轻推了一下华盛顿，他正瞅着欧文的腿发呆。华盛顿返过身时把一些饮料洒在了自己的裤子上。

希尔德克劳特问他：“有何发现？”

“发现？……嗯，没有。我一直在读本书呢。”他早就忘了谈话的主题。他爱读书，一直在读计算机贸易方面的杂志。希尔德克劳特也一样。两人都成电脑迷了，几年前就配了办公用的电脑。

华盛顿解释说：“上月，拉斯维加斯举办过一次新闻发布会。IBM和微软说——”

“不是IBM！”希尔德克劳特打断华盛顿。当他嘲弄别人时，他总是尖声高叫。IBM案已拖了二十年，令司法部头痛不已。现在，两部委都谈反垄断而色变。

华盛顿继续说：“在我看来，那不过是个分配市场的协议而已。”“真的？”

“是的”华盛顿说，“这是一件很清楚的冲突案。很复杂。我说给你听吧。”

华盛顿知道，所有个人电脑都依赖于操作系统软件，由它

发布和解释可能用到的所有其他软件的指令。没有这个系统软件，个人电脑就是一堆无用的废铁而已。他很清楚，仅长他两岁的盖茨就靠这种软件暴富。他早就意识到，谁控制这种软件，市场和财富就降临到谁的头上。盖茨深刻地意识到，个人电脑将进入千家万户，就像电视机一样普及。

华盛顿怀疑有东西同 Windows 伴生，那就是他的旗舰 DOS 操作系统。Windows 使用户轻点图像即可，取代了神秘复杂的 DOS 指令。盖茨希望能给 Windows 开发出一种更好的界面，这是他梦寐以求的愿望。虽然自 1981 年就开始研制，并宣布两年后争取成形，但 Windows 仍未成气候。不过，盖茨对此仍孜孜以求。

华盛顿从阅读中得知，到 1989 年，IBM 已怀疑微软联合开发 OS/2 的诚意。盖茨越来越全身心地投入开发 Windows，而决非 OS/2。

IBM 优先以 OS/2 作为公司同微软争夺操作系统市场控制权的首要任务。微软就是通过从各电脑生产商收取 DOS 使用费而致富的。华盛顿说："现在，如果两家公司不能从 Windows 和 OS/2 中选择其一，他们似乎就要瓜分这巨大的市场了。"

希尔德克劳特笑笑，点点头。他相信竞争局局长克文·阿齐特肯定会同意展开初步调查——这样就不需要经过贸委会的批准。华盛顿准备钓大鱼。

人群中有一阵骚动，到卡斯多·吉尔集会最好玩的圣诞节目了。传统做法是新委员即欧文先讲话。华盛顿和希尔德克劳特看着她大步走向讲台。达塔南和他的老友兼助手金格往前挪一挪椅子，以便看得更清楚些。

欧文站在大家面前，把手伸进胸前。她一本正经地说：

“我总是把演讲稿放在胸罩内。”大家开始窃笑，继而满屋子人哄堂大笑。

然后，欧文就纺织品内衣的消费者保护问题发表详细的演讲。

1990年2月底，当希尔德克劳特告诉阿齐特说华盛顿准备对微软进行初步调查时，阿齐特预祝他成功。

贸委会的律师们大部分时间都用各自的办法展开第一阶段的100小时调查。如果能够进行，他们将要求局长和委员批准正式展开调查。

阿齐特说：“让我知道到底怎么回事。几周内我们就可弄到批准证书。司法部不会喜欢这案子的，因为他们在IBM案中受够了。”

第四章　迷　宫

联邦贸委会开展对微软调查后一年半中，联邦调查员一再改头换面地通过传票收集微软内部资料。盖茨不经意地带领他们在各处市场奔波劳顿，照样做他的生意。他决心通过打败竞争对手的方法来保持 DOS 的垄断地位，同时凭借其市场力量占有其他软件市场。这就使他难免不与雷·诺尔达，菲利普·卡恩和吉姆·满兹发生冲突。

她真漂亮！虽然要付钱给她。这有什么关系！

天气真好。昨天还是晒得人难受、令人窒息的大热天，今天就变得凉风习习，白云滚滚了。

盖茨的亲信干得不错，就像他自己在世界各地的表现一样。"你知道你可以得到你想要的任何东西吗?"盖茨的亲信曾对未结婚时的他这样说"像你这种地位的男人，需要休息和放松。"

确实，盖茨需要放松一下。过去的一年中发生了多少事情！联邦贸委会想方设法打探他的生意。同时，要阻挡新独集团的兴起，诱使全球电脑生产商都来使用 DOS 软件。他的销售和法律精英们都使他相信：世界上的任何人都要依赖于微

软。是的，全球电脑市场的季度收费报告表明，他的触角已伸向世界各地。他具有无人可及的全球战略目光，是任何公司或联邦机构任何层面的人都没有的。他可以看出其他人不能马上识别的细微信号波动，知道世界各地市场需求的细微变化。

他没有必要担心那帮调查大员。在盖茨父亲的帮助下，纽康这些年来已救他于水深火热之中。他们会照看好他的生意。纽康和波尔默则深知他对女人的爱好。

盖茨同这位漂亮女人坐在餐厅里，几乎彻底忘了另一位女人（很多时候和他的另一位情人在一起。她是微软内部的一个下级职员。——有一次还在酒店开了间房。他们曾在微软产品发布会的曼哈顿会址前公开吻别，那真是令人感动的一幕。不过没有人注意到这事。）

现在，这一位就像老朋友，既美丽又迷人。这一切都是由人安排好的，又有什么关系呢?

他的亲信帮了他的忙，盖茨大多数时候都是喜欢这个亲信的。这两人都有一种高人一等的感觉，都喜欢玩文字和动脑筋游戏，盖茨赢的机会多，但圈外人认为这个亲信不值得他信任。然而，这种亲密关系在微软并不是绝无仅有的。在对微软提起的一桩性别歧视案件中，一位管理层男士曾对手下一位女士吹牛说，他是“业余妇科俱乐部主任”。还有一份流传甚广的电子邮件，下载在“鼠球”的文件中，暗指男性生殖器；那位男士对一个黑人女士说，如能让他称呼她为”亲爱的乔治娅·布朗”，就付给她五百美元。

高层人士知道盖茨很多鲜为人知的事。盖茨曾对知己朋友说：很多人知道得太多了。纽康也知道他很多事情，但盖茨需要他。盖茨去年夏天听纽康说起联邦调查的事后差点中风。确实，纽康手下的律师们准备看盖茨在纽康桌上跳来跳去的好戏

了。

1990年6月，贸委会来信说，要就微软与IBM阴谋串通的事展开调查，他们正在调查去年11月两公司举办联合发布会的真相，并要求查看有关两公司商业策略的内部文件。纽康想，这太滑稽了。盖茨每遇公司被控就发癫，这一次也是令人难受的。谁都知道IBM与微软之间从来就没订什么协议，也早就解释过这件事了。发布会都差不多已写明两公司“脱钩”了。

纽康安排好飞往华盛顿的行程。没有传票，他是不能开始深入公司内部文件的。那年（1990年）6月底，他和助手比尔·波普及微软副总裁鲍罗·马瑞兹前去拜访贸委会下属的竞争局。在会议室，形影不离的华盛顿和希尔德克劳特会晤了他们。与会的还有贸委会另外两名律师和贸委会下属经济局的一位经济学家。会谈进行了大约两个小时。纽康和马瑞兹耐心地解释说微软正在开发Windows，与IBM从来就未订任何协议，这在电脑业中是人所共知的事实。自去年11月开始，事情发生了极大的变化。纽康有点要讥讽人的冲动，特别是在经验不如他丰富的人面前。但他重申，微软绝不会同贸委会合作，除非贸委会发传票下来——他深知这要花官僚主义者们不少时间。直到收到传票，微软仅提供了各次新闻发布会文件及公开的市场销售资料，都是些烦人的内容。纽康真是使用拖延战术的高手。

到目前为止，微软已交出了数以千计的文件资料。盖茨相信他的下属们，但他为联邦调查人员所要寻找的东西紧张不已。纽康则笑以置之，他保证：“绝不会有什么事的。”

服务小姐招呼盖茨和他身边的新“女友”。在这西北边陲的地方，盖茨很高兴没人认出他来。摆脱那些纠缠真是好极

了　诺尔达逼他进入死胡同。新独于1991年10月大胆收购数码研究集团股份，现正在和微软DOS市场上的唯一对手数码研究集团共享DR－DOS市场，与微软的DOS抗衡。

盖茨的朋友及波尔默知道盖茨对DR－DOS是多么地痛恨。他读过盖茨发给他关于这个竞争产品的电子邮件，知道里面充满抱怨之声。拉萨勒斯知道，纽康知道，金平知道，迈克·梅普尔斯也知道。该产品的零售情况开始盖过微软的DOS，所以，微软将采取一切可能的措施来扼杀DR－DOS。什么联邦调查大员，一边去吧，管他呢。保持克制，别让他们向微软上演对IBM那样的闹剧，把整个公司搅得一团糟！

DR－DOS曾是盖茨的眼中钉，肉中刺，他为此耿耿于怀。别看他在新闻发布会上说DR－DOS无足轻重。自从1988年DR－DOS出现后，盖茨才不得不降低向电脑生产厂商的许可收费，由原来的每台机收费30－60美元降低不少，让DR－DOS夺走成百上千万美元甚至更多。哪怕这只是很小的市场份额，也会令微软DOS市场的垄断地位受到威胁，叫盖茨如何咽得下这口气！

整件事情的由来就问题成堆，充满纠纷。数码研究集团（DRI）是CP/M的原始出版者，盖茨的MS－DOS原样抄袭它。西雅图电脑公司的Q－DOS是CP/M的克隆产品；微软的DOS中有很多DRI公司创办人戴达尔开发的内容。实际上，IBM为盖茨卖给他们一个复制品而心怀不甘，而盖茨仅付给基尔多尔公司约八十万美元——与微软这些年赚的几十成百亿美元相比，简直是九牛一毛——以换取基尔多尔公司永不诉诸公堂的承诺。

尽管盖茨捷足先登，基尔多尔和DRI两公司仍继续埋头开发各自的DOS版本。DOS系统直到1990年DR－DOS5出现后

才有所改进，而 DR－DOS 已增加不少特色，如内存管理、磁盘压缩、全屏编辑、安全与支持，等等。这又使盖茨愤怒不已，因为他的 DOS 操作系统里没有这些功能。DRI 公司的产品也已升级换代，有些大胆的改进是微软还没有的。这就使成千上万的电脑用户可以再花钱购买使用更新更好的换代产品。

至 1989 年岁末，微软因 MS－DOS 而享有市场 90％以上的份额，但盖茨并不满足。保持下去才是关键。

1991 年以前，财务经理们可以在简洁的随机手册中读到有关许可条款。当使用便宜而更好的 DR－DOS 系统的克隆厂商利润大增时，新的许可证条款在远东开始出现。微软完善了最终被称作“按每台处理器收费”的许可制度，可以有效地迫使电脑厂商与之签订使用微软操作系统的收费协议。

财务经理们知道，可以通过给付折扣或其他补偿办法来促使电脑厂商达成这种协议。由于随机手册简单地规定了按处理器收取许可费用的制度，微软全球各地的财务经理们就是通过这种协议来实现其战略意义的。

盖茨向新闻界公开了这种做法。他说：“我们这种收取系统软件许可使用费的做法并不是别出心裁。”在一次记者谈话中，纽康说到这种竞争收费方法的影响时若无其事：“微软相信这种收费措施完全合法并无意违反竞争法令。”

不过，盖茨还是觉得不安。这人天性如此。他的亲信劝他说：放松吧！波尔默说：“你不了解自己是谁，自身有多富！。”纽康则说：“我在为你照看着方方面面的事呢。”

所以，他现在就来幽会。他对这女人无可挑剔，一切感觉良好。虽不如带着漂亮女人到西雅图有看门人的寓所那样随意，但也其乐无穷。这陪吃的女人住在郊外，那儿超凡脱俗，空旷清新，仓库多过住宅和艺术家的工作室。这种地方他只从

远处见过。他的母亲玛丽·盖茨也只从艺术上领略过这种风光，因为她是西雅图一间戏院的老板。然而，他和他的家人太过殷实舒适，以至于没法真正领略这种豪放不羁的生活。他最接近这种生活是在他潜心编制程序的青年时代。

盖茨有着与众不同的眼光，他可以看得更远。善于思考的他隐隐看到：世界的全部财富向他涌来。

这女人真漂亮！当他还是一个辍学生时，漂亮姑娘是不看他一眼的。但是现在，他可以得到想要的任何女人。至少几乎是这样。后来，一个任职微软德国财务经理的年轻女子吸引了他。他经常借口要处理那边失控的 DR－DOS 形势而去德国看她。

诺里斯·华盛顿和他的同事们坐在各自的办公桌前，阅读着盖茨圈内高层人士之间来往的电子信件，一个个都被强烈地吸引住了。

1991 年春天，有关盖茨活动的文件像小山一样地堆在华盛顿的办公台上，还一箱箱地放满了办公室外的走廊。经过一年多的传票收集，华盛顿和希尔德克劳特已积累了大量有关微软的材料——有很多还标着“微软机密”。

几个月前，当贸委会向微软发出第一份要求进入内部资料的信函时，已禁止微软从此以后销毁任何记录或文件，无论是电子邮件还是其他性质的文件。内部备忘录和来往于其他公司的各种文件集中地反映着盖茨的领导水平和管理风格。没有哪位记者，哪位企业主管，哪位华尔街的分析家曾经这样深入观察微软的运作。

走到这一步，真是付出了巨大努力。还是在1990年冬天，阿齐特，希尔德克劳特和华盛顿仓促要求批准对微软进行全面调查。他们只有在联络官卡尔·赫伍勒向司法部提出要求后才能得到批准。

这种正常的渠道就是由司法部和贸委会共同决定由哪一方接手案子。由于双方都有对反垄断的司法管辖权，通常导致不是谁先接就由谁继续办案，而是在这个领域谁更有经验就由谁办案的情形。很多次由贸委会和司法部都插手的案子，最后都如过眼云烟，不知所踪。不过这一次，华盛顿的请求没有石沉大海，仅搁置了半年左右。时间一周一周地过去，沉默对于他来说就像一个谜。

在竞争局里，他的同事们知道战斗就要打响了。如果希尔德克劳特不积极参战，这个案子恐怕早已石沉大海。

贸委会和司法部为谁更具有独立管辖接手个人电脑行业这件炙手可热的案子争夺不休。谁接管这个案件，那以后事关这行的案件就应该是归它管辖了。尽管政治环境越来越趋于反规章化，贸委会在这十年中却大大胜过司法部。历史上，这两部委你争我夺，互有胜负。八十年代，贸委会办了几件历史上最大的兼并案件，其中很多属于石油行业。希尔德克劳特所在的处大获全胜，而司法部则满盘皆输。

司法部曾经同贸委会全力争夺原来称为IBM/微软的案子，他们的人担心贸委会突然介入看似更应归司法部管辖的这件案子。副部长詹姆斯·瑞尔的代言人曾争辩说，他们已为IBM案花了几十年的时间。而希尔德克劳特则回敬说："那件案子与这项个人电脑案毫无瓜葛。那是关于IBM主机生意的事。这两个案子毫无相干之处。"

希尔德克劳特极力坚持要求司法部批准调查。瑞尔的代言

人却坚持认为批准调查很不妥当，觉得没有什么好调查的，还说："我们会调查的。这方面我们很在行。"潜台词则是他们责无旁贷地拥有对这件个人电脑大案排他的管辖权。这两部委历来就为最引人注目的大案要案争得不亦乐乎。希尔德克劳特面红耳赤，吹胡子瞪眼睛地说："你是在告诉我调查不太好，而同时又说由你们调查吧。"

事实上，两部委都没有个人电脑业的特别经验，但至少贸委会的律师们办公桌上有几台个人电脑，而司法部的人一台也没有。希尔德克劳特临走前特别指出这点。

争执持续了半年多。最后，克文·阿齐特作为首席谈判员，将此事直接提交吉姆·瑞尔。司法部最终同意认为华盛顿和希尔德克劳特的原则是对的，并于 1990 年 6 月批准全面调查微软的申请。

华盛顿现在才明白，他假设的第一个前提是多么可笑。

保罗·桑德斯是 IBM 从纽约克拉瓦 & 斯万尔 & 墨恩律师行聘请来的律师，他已经同联邦调查人员争论了好多年。他就是同 IBM 自己的律师托尼·克拉普斯研究贸委会第一封来信的人之一。他们立即很明智地决定同意提供资料。在后来同华盛顿和希尔德克劳特的会谈中，他们指出，提供的文件清楚地表明 IBM 对合作伙伴微软是多么失望。华盛顿与其同伴解释他们是怎样关注起这个瓜分市场的协议的。

克拉普斯是个少说话、多倾听别人的人。他善于收集分析对手的策略。华盛顿有些动摇了。他已经注意到，在 IBM 与微软的来往信函和文件中，盖茨是惧怕 IBM 的。微软的内部交流文件似乎很混乱，记录表明有些人要求善待 IBM，另外的人则说不管它死活。同时，另有迹象显示，IBM 也力图在双方关系中掌握主动权，威胁微软说，如不扶正 OS/2，将另择合

作伙伴。

贸委会律师们正揣测微软是否已改变主意，或早就知道无法履行协议。这是要的一个“花招”？一个企图欺骗市场的“花招”吗？

莲花公司发展集团执行总裁吉姆·满兹要发狂了。他和他的首席法律顾问汤姆·伦伯格简直不能相信，从他持有引导市场的电子制表软件莲花公司1-2-3到转持OS/2后，不知损失了多少美元。还不知道联邦调查人员是否介入了这件事情。

1991年4月，他们两人在麻省的剑桥总部俯瞰查尔斯河。它已经不再流动，呈死寂的蓝灰色状。他们怎么办呢？至少管理者好像开始明白了。伦伯格认为这是一起欺诈案，他也是这样向诺里斯·华盛顿解释的。行内人士都知道这事。詹姆斯·坎纳维诺知道。现在，华盛顿正盼着IBM-微软协议是一个幌子，微软和IBM根本没有瓜分市场。

当IBM向应用软件开发商赞赏OS/2时，微软也告诉IBM和市场人士说，他们会支持OS/2作为“未来的平台”。不管怎样，IBM和其余软件开发商很快就会投诉微软虚假承诺支持OS/2作为图形软件的标准操作系统。1989年，微软悄悄地告诉一些用户和软件生产商说，Windows将会成为未来的图形操作系统。

实际上，在1989年11月的IBM-微软发布会后几个月内，微软已将Windows放在首位，而逐渐减少对OS/2的投入。微软的高层人士一方面极力否认，另一方面则厚脸皮地说“OS/2消失了。是我们把它干掉的。”

竞争者们一致投诉说，他们花费的巨额投资付诸东流，只因为微软私下里拼命开发 Windows 软件。

操作系统有如电脑的燃料，不补充新的“燃料”，人们将无法借以完成工作。由于改变了标准，垄断者也会使世界上现有的商业软件处于荒废状态。就像标准石油公司所称：“造烧油的炉子吧，油是未来唯一的燃料。”然后又秘密地生产出一种新型燃料——还造出相应的新炉子。在这种游戏中，垄断者不仅要改变现行的行业标准，还想通过掌握的技术迫使人们不自觉地优先使用与之相应的产品。

微软极力否认自己玩这种把戏，声称他们也为 Windows 由暗淡的销售前景突然成为市场主流而吃惊。盖茨和他的市场精英实际上一直在秘密地动用上千万美元的资金用于新版本的软件 Windows 3.0。它不同于 OS/2，可以不用与 IBM 分享，并可用来独霸市场。DOS 和 Windows 将共同继续为微软在可预见的将来带来巨额利润。

1990 年 5 月，微软推出 Windows 3.0，掀起其历史上最大的广告促销大战。该行业的人们知道微软改变了策略。贸委会的律师们随之跟进。

满兹和伦伯格在莲花公司的外聘律师安迪·伯格帮助下，协同该行业的其他所有相关的公司，为贸委会提供了堆积如山的证据以及微软进行掠夺性市场行为的铁证。

莲花公司的铁证是：微软使用欺诈手段阴谋扰乱正常市场，开辟新市场牟取暴利，夺走满兹的饭碗。

坐在 8，000 米高空的飞机上，新独执行总裁雷·诺尔达打

开公文包，找出一张纸片——一个信封，想在其背面记下突然冒出来的稀奇古怪的想法。

每当这时，他总是想起他小学时的英文教师来。他有时做起文学的黄粱美梦。但现在满脑袋瓜的生意要处理，压根儿就没有历险的意味。

1991 年 7 月，同盖茨第五次会面不欢而散后他直奔旧金山机场。此时啥也不想，倒想写两句诗。他翻遍上衣口袋找铅笔头时，突然想不起几小时前还在一起的盖茨的样子。当时盖茨时而弯腰，时而摇摆，嘴不停地说，而现在就好像从远古的宗教仪式上销声匿迹了。

盖茨说："我是老早就想和你合并！和你合并哪！"说了一遍又一遍，头像鸡啄米一样上下运动，差点碰到桌面。

诺尔达从来就不认为盖茨是在求人。在他看来，即使他的行为不具备男人气概，他也是目前世界上最强有力的人。盖茨的时间概念很强。新独宣布收购 DRI 公司不到 24 小时，他就电约诺尔达于 1991 年 7 月 18 日会谈。诺尔达感到很惊奇。现在，他像一个老态龙钟的侦探，步伐缓慢。在他退休前的岁月里，这位 67 岁的资深总裁一直为自己羽翼未丰的软件公司不断滑坡而狂怒不已。他的记忆力退化了，他的下属们开始嘲弄他。

全世界都知道贸委会调查微软的问题已有两个月。诺尔达猜测，既然人人皆知联邦人员在调查盖茨，他是有权利申诉的。但他没法了解有多少人在控告他，他成了众矢之的。这使诺尔达想起他其中的一个儿子四岁时的情景。那是另一个时代，他刚刚挽救了他在犹他州的公司，并将它转化为一间生产网络软件的企业。

现在与盖茨的合并生意始于 1989 年秋天。诺尔达想，一

直以来，盖茨都在收集情报。他先用他最得力的助手史蒂夫·波尔默来完成这项工作。那时，诺尔达已同意帮助康柏电脑的执行总裁罗德·卡尼昂。康柏正在拉斯维加斯推出新款电脑 Pro 系统，诺尔达答应支持并出席该款电脑新系统的发布会。

波尔默也出席了发布会。诺尔达这才得知微软要介入新独的市场——使大家共同交流和处理数据的网络软件。波尔默邀请他共进早餐，他没有出声。

诺尔达抱怨："怎么回事嘛？"他除了抱怨，简直都不想说话了。

波尔默回答说："盖茨想知道你对合并是否感兴趣。"意思就是：电脑操作系统的最大供应商和网络软件的最大供应商合二为一。

为了公司股东们的利益，诺尔达参与了持续到一月中旬的会谈。他不敢肯定盖茨是否有诚意。他知道盖茨已从他这里获取了公司的大量信息。

访问在雷德蒙、华盛顿和普罗弗市之间进行。此时，新独市值 12 亿美元，年销售额 3.5 亿美元。微软市值约 45 亿美元。到 1991 年 1 月，事情已发展到悄无声息的地步，诺尔达托波尔默打听盖茨是否仍有合并的兴趣。诺尔达总是怀疑达不成交易，但仍然继续参加谈判，并向微软提供部分诺尔达的商业信息。波尔默说："盖茨下不了决心。他不喜欢在两地跑来跑去，坐下来花很多精力还谈不成事。"

诺尔达回答说："那么，我替他下决心吧。我们不再谈好了。"

"这也许是个好主意，因为盖茨不总是那么有好兴致。"波尔默回过神来说。

谈判的消息在新独公司内传遍开来，微软内部也风声四

起。盖茨和波尔默已经开始商讨诺尔达认为不宜的技术问题。

波尔默 1991 年到 3 月写信给诺尔达，正是盖茨旧金山提议前四个月的事情。信中说，盖茨取消会谈的原因之一是“美国政府可能不批准我们之间的交易。”

第一次合并建议提出不久，诺尔达曾走访他的两个主要软件同盟军、微软的冤大头——莲花公司和 Word Perfect——建议把他们三家联合起来，共同对抗微软的蚕食策略。

诺尔达把他的建议叫做“360 方案”——联合营销，对抗微软，迅速占领应用和网络软件市场。（“360”这个双关语。既有三家公司全方位联合的意思，又有三公司各占市场份额 60%的意思。）然而，该协定再也没有进一步具体化。

诺尔达认为，当电脑行业停滞不前时，微软却捞肥了，势力更趋雄厚。就在电脑和软件生产商沿着盖茨的“指示”继续向前行进时，他们无异于将主动权拱手相让。

“我们应该紧追那臭小子。”诺尔达常常这样说。“臭小子”处于全美数一数二的富翁地位。他有足够的理由获得成功。他是微软的脸面、顶梁柱和灵魂。他的挚友注意到，似乎他自己与公司从来就是溶为一体的。他的个人行为就是公司的行为。诺尔达还注意到，微软的成功主要得益于盖茨的个人风格。

在诺尔达看来，做一个公司的执行总裁，无异于做一个“铁哥”。在他心目中，他已把这个圈子里的人做了对比。通用电气的杰克·韦尔奇就是一个“铁哥”。盖茨哪怕一会儿也是没法和他呆在一起的！

诺尔达告诉他的首席顾问戴维·布拉德福说，要和敌人对抗，就要像二战时“结盟”那样做。对于诺尔达来说，敌人永远存在——只是改头换面而已。当年他站在通用电气一边时，敌人是 IBM；站在通用汽车一边时劲敌是数码设备集团。现

在，敌人已恶性膨胀，它的名字叫微软，诺尔达的心腹之患。

诺尔达被当作摩门教徒一样抚养长大，但——不同于他的兄弟——从没有领受过任何使命。然而，他这人似乎总有个人征战的欲望，其圣战就是驰骋于电脑软件业，并以此为乐。他会大叫："炸弹满天飞！让战斗来得更猛烈些吧！"

事实上，他以他的杰出才能拯救了许多困境中的公司。但他总是说："我从没领受过特殊使命。这使我成为一个没用的人。"

1939年，诺尔达的长兄伯特——源于父名伯特斯，受命出使荷兰。回美国后又受命参军，他娶妻后生了两个孩子，最后战死于中国的南海诸岛。诺尔达说："他很铁，而我则太柔。"

诺尔达要和他的高层一起来消除盖茨一伙给软件业造成的不良影响。他们不知道盖茨这"臭小子"要走到哪一步才停手，也许要等抢去其他所有软件业人的饭碗才罢休吧，诺尔达总是这样想。

在他的首席顾问眼里，诺尔达有时就像莎翁剧中的李尔王在山下抱怨自然力一样，有时会嘲弄自己对事业的执著。他说："这生意让我失去理智，力不从心，或者看起来很可笑。"

不过，他决心把对抗"盖茨的暴行"作为自己的使命来完成。他常回想起二战时的日子——并不能不将盖茨的欺诈手段同纳粹德国的战争罪行等同起来。

后来，盖茨寄了封信给诺尔达，抱怨他将自己的商业战术和纳粹的伎俩相提并论。信中说，诺尔达常称微软内部充满了"希特勒、戈培尔及其追随者"似的人物。还说："你作的比较是不谨慎的，……你作为一家美国大公司的执行总裁，竟然用这样的语言来描绘你的竞争对手，这是令人难以接受的。"盖

茨亲自打印这封信，寄了一份给诺尔达的律师拉里·逊西尼，好像要说明诺尔达是个顶坏的大男孩似的。

盖茨最近的提议充满了神秘。尽管诺尔达已不再信任盖茨，但他极想知道他到底葫芦里装的什么药。他明白，公开宣布收购DRI公司，一定会触犯盖茨的利益，他是不会善罢甘休的。7月18日，盖茨打电话给诺尔达，建议“在旧金山机场的将军俱乐部会谈”，高度评价他在网络软件方面的成功，并为中断前期的合并谈判而道歉。

盖茨又面对面地提出合并的事。目前，新独市值60到70亿美元；市场份额由上次谈判时的40%上升到现在的60%。诺尔达越来越为盖茨目不转睛地盯着他说话而感到恼火。

诺尔达不敢相信盖茨再次提出合并一事，告诉盖茨他一直被他骗了。那时盖茨信誓旦旦地说：“我真的想合并！真的啊！”

这次盖茨又坚持说：“我想重提合并的事。我个人对此负全部责任。”

诺尔达盯着盖茨往下说，他却停顿下来，挥一下手。他要提个条件。他说：“当然，DRI的事情要处理好。”只见盖茨用手背做了一个刷洗的动作，好像要消除瘟疫的样子。

诺尔达露出怀疑的神态，说：“我想你会同政府惹上麻烦的。再说IBM也会有想法。”诺尔达同Big Blue有种亲密的关系。

盖茨把肩膀耸到耳际，慢吞吞地带着鼻音说：“我会摆平政府那边的；至于IBM，小事一桩。”诺尔达温和地笑笑说：“好了，盖茨。我不直接卷入谈判的事，因为这看起来像有我退休的个人利益在里边。”他只是半开玩笑半认真而已。他和董事会成员有信用上的义务来评价盖茨的建议。任何转出诺尔

达股份的事都牵涉到重要的升水问题。

现在，诺尔达重新坐好。"系好安全带"的警示灯已亮，飞机进入巡航高度。他把用铅笔成就在信封上的杰作对折，放进上衣口袋。他写了一首诗，急于给布莱德福看呢。

菲利普·卡恩一直蹑手蹑脚地跟着诺尔达，那样子着实好笑。

这个大个子的德国佬，宝兰国际的执行总裁，最后在悉尼的一个私人小会上跟踪到诺尔达。诺尔达陪他到停车场，然后叫他走人。

卡恩请求说："喂，你怎么就这么讨厌我？像我老爸一样！"

他养成了一个习惯，专在诺尔达的领导成员开会时意外现身。他打算发展和诺尔达的伙伴关系。诺尔达总是禁不住被他的滑稽动作逗笑，说："你想干嘛？我不想跟你谈。你给我马上滚远点，不然我揍你。"

对自己崇拜的人，卡恩总是很夸张地作出不尊敬的样子。他像个乖孩仔，告诉诺尔达一些两人相识后的事情。他喜欢谈起那次在电脑展销会上诺尔达发表演讲的情景。卡恩惊奇地发现诺尔达这个摩门教徒不喜欢交际。他告诉他的同伴们说："这伙计就爱喝点饮料而已。即使你把位金发碧眼的美女送到他面前，他也会不知所措的。"

卡恩还对诺尔达承诺露面却又食言大加抱怨。他曾邀请诺尔达为宝兰公司的一次会议作演讲，作为这个3，500人会议的开幕仪式。他一直没有露面。后来卡恩问他："你究竟怎么

回事?”他说:“我乘坐一个高级航班,他们却把我撵下来了。”

在一次同行业的鸡尾酒会上,卡恩简直不敢相信他的眼睛:他看见诺尔达把餐前小吃往上衣口袋里装!诺尔达抬头发现卡恩盯着他看,就笑嘻嘻地解释说:“有钱真好。白吃白拿更妙!”宝兰公司的一次会议在外地的犹他州召开,诺尔达决定去和卡恩谈谈。他坐着儿子的老爷货车去。这又使卡恩吃惊不小,因为诺尔达是个大富翁啊!

卡恩正款待他的同伴们。他朝窗外看去,告诉大家说:“好啦好啦,他开着辆老爷车来罗!”诺尔达到达会场,准备就两家联合的事展开会谈,结果大家在休息室搞起聚会来。谈论的主题是一本滑雪刊物,在场的人中就有几十人是滑雪爱好者。诺尔达冲进去,取了一份好吃的食物,带回卡车里大吃起来,并对卡恩说:“这不是很有趣吗?”

现在,卡恩想同诺尔达商量两家人联合对抗盖茨的事情。盖茨正慢慢地侵入卡恩的市场。宝兰公司的 QuattroPro 一直是畅销的热门软件,这使盖茨羞愤不已。现在,盖茨正贬损他的产品,并拉拢电脑厂商大量使用微软的产品。

另外,盖茨还用其他方式将人们的视线从卡恩身上转移。1983 年,卡恩在三所法国大学做研究工作,并受雇为未被承认的越南籍科学家,第一台真正的个人电脑发明者安迪·特荣做编程工作。卡恩实际上早在 1974 年就已为特荣编过软件。1996 年后,卡恩为波士顿电脑不再称盖茨为个人电脑软件之父而深感欣慰。

盖茨在 1983 年的一次拉斯维加斯会议上又拒绝了他。那时卡恩还是个学生,试图说服盖茨加速研制他的 Turbo Pascal 语言,然后转卖出去。卡恩看不出他自己是块商人的料,也能开公司。他想,最好的主意就是让盖茨卖掉它,付给他特许使

用费。盖茨拒绝了他的建议。

现在卡恩想，新独应该同宝兰公司合作，帮助他的 QuattoPro 和其他产品。诺尔达把卡恩当作小丑一样看待，对应用软件市场没有兴趣，因为这不是他的主要生意。

鲍伯·科恩认为自己是卡恩最得力的助手。当卡恩生气时，科恩也会动怒。作为宝兰公司的首席法律顾问，科恩常爱说的有关同微软争雄的话是："披头士们错了。金钱可以买到爱。"科恩浑身充满活力。他刚发了份电子急件给宝兰公司高层人士，他刚和贸委会的华盛顿通完电话。几小时后，科恩的急件到达宝兰公司副主席基恩·王手中。王曾多次被微软引诱、收受多笔巨款后倒向 Symantec 公司。而 Symantec 公司的执行总裁戈登·尤班克斯，在近几个月内一直在讨好盖茨。王看着信件，心中充满了好奇。尤班克斯读了这信也会激动的。信中详细解释了联邦调查人员所寻何物，而这正是盖茨急于弄清楚的。

王再一次看起科恩的这封信来：

律师/客户优先

保密件

我刚接到贸委会诺里斯·华盛顿的一个重要电话。他问我们对于以下问题是否有何意见或线索，以帮助贸委会解决这些问题。我没答复他任何问题，但告诉他我会尽快回复。

1、是否知悉"DOS/Windows 每机收费许可协议"——即：硬件生产商不得不向微软支付费用，无论该机是否有装 DOS/Windows。另外，宝兰公司的任何销售人员是否听说过该协议?

你们对这种商业惯例的影响有何看法?

据我所知,微软已告知众电脑生产商此协议,而贸委会正寻找确证。即使我们不能提供有力的佐证,我们也会表示意见,认为在某种程度上微软会这样做,这样就使诸如 DR-DOS 的产品没法面市。如果电脑生产商不论是否装载 DOS 都要按机向微软付费,那么,若他们要装 DR-DOS,岂不是付出双重费用?

据此,我们有何线索或想法?

2、是否知悉微软曾做小动作以使编写工具或应用软件难以与其他操作系统兼容?

我认为微软将不会向新独/DRI 公开足够的 Windows 信息;结果势必造成新独无法宣布它是否同 Windows 兼容。我们能否提供信息证明微软是否或怎样在 DOS/Windows 中做手脚,在 Windows NT 上做小动作,使这些系统不能同其他操作系统兼容。

3、如果微软夺得电脑语言市场的控制权(比如,他们用这种伎俩控制操作系统),是否会给其他公司为别的操作系统编写工具造成障碍?我们能否提供任何技术信息?

微软同贸委会争辩说,若他们做出这种下贱的勾当,那我们就会终止为他们的操作系统编制软件并转投维尼克斯公司等其他小公司。当然,这是不现实的。其他操作系统的软件市场对比起来小得可怜。正如多年前我们从 Mac 市场跳出,就没有足够资金投入其他操作系统。如果微软赶走他们的操作系统配套商,我们都无法筹措资金在这行当里支持别的平台。

4、他们对围绕修改错误程序的环境很感兴趣,但在"第一回合"中不会出现这些问题。然而,这会影响微软在操作系统的统治地位,还是会对其他公司转为其他操作系统编写软件

增大难度？他们很想知道。

5、他们要求我们提供与微软进行商业往来的最新资料。

他说贸委会正全面展开调查，有关方面要求他们尽快行动。

我们必须尽快回复贸委会。我想他们会要求我们提供书面证词以便日后使用，所以我们需要详细地答复他们。我将从我们最初给贸委会的资料入手准备答案，然后就最近有关商标和Windows终端用户注册等问题给他们以最新资料。

同时，如你们对上述问题有何信息或高论，敬请回复。谨致谢意。

王显然相信尤班克斯会感谢他把联邦调查人员要寻找的东西降低到最低限度。他毫不犹豫地签上自己的名字。

基恩·王很快成为犯罪嫌疑人的调查对象，警察搜查了他的办公室和住宅。Symantec总裁戈登·尤班克斯早就收买了王，使他成为盖茨的朋友，为微软向贸委会和司法部稍后作有利于微软的证供。王泄露宝兰公司的机密给尤班克斯，正是盖茨想知道他的竞争对手向联邦调查人员陈述内情的时候。

戴维·布拉德福的尖酸刻薄可以媲美雷·诺尔达的讥讽嘲弄。

布拉德福作为新独的首席顾问多年，深为盖茨在市场上的行为感到惊讶。1992年冬天，新独全球各地的高层管理人员令他疲于应付对微软掠夺性市场行为的控告。

同时，与微软的合作谈判再次启动后一个半月中，诺尔达

打电话给盖茨，又一次说政府不可能批准这揽子协议。他指出："我们倒是可以借这次谈判来确保两家的产品能够兼容。"他还告诉盖茨，他暂时不想让 DR - DOS 退出。对 DRI 的收购行动不最后完成，他就拒绝再谈下去。1991 年 10 月，当会谈进入最后阶段时，盖茨打电话给诺尔达说："我准备好了。"

随后，布拉德福和他的一队律师飞到加州的柏洛·阿尔多市，和从雷德蒙飞来的以微软首席顾问纽康为首的一队律师相会。会谈的焦点是新独认为不适宜合作，否则会引起贸委会的反垄断调查。微软方面坚持认为可以一试，并且估计联邦贸委会批准这宗交易的可能性在 75%以上；新独方面认为批准的可能性仅有 10 - 15%。同时，新独延期进行对 DRI 的收购行动。

1992 年 2 月，新独要求微软寄份意向书来。微软方面在 2 月 13 日回复：愿多付 20%的价钱收购新独。此时，新独市值升至 90 亿美元，微软愿出价 120 - 130 亿美元。微软市值已超过 220 亿美元。

新独董事会被这封信搅乱了。如果同意卖出公司，无疑会惊动政府，不知到时会对新独怎么样。同时，微软不断询问新独是否愿意公开并签署意向书，新独则要求给予更多时间考虑一下。

同年 3 月尾，微软突然宣布收购数据库软件商 Fox 公司。

布拉德福对同事们说："董事会惊得目瞪口呆，不知所措。"他打电话问纽康怎么回事。

对方告诉他说："别担心，我们对新独仍有兴趣。"

布拉德福大惑不解地说："什么？开玩笑！你们已独统数据库和电子制表软件，还要再买新独？"微软要买下各个独领风骚的市场的策略使他不寒而栗。

微软从来没有收回过那封信，新独很快就终止了谈判。董事会一致认为被微软耍了。

微软收购Fox后诺尔达深恶痛绝，对同事说："噢，老天爷，忘了这事吧，别浪费时间。"与此同时，微软展开了对DR-DOS的攻击。

布拉德福抓抓自己的头，傻笑着。新独董事会就和微软的合并问题掂量了几个月。诺尔达踱进他的办公室，冲他轻松地笑笑，把大衣口袋里的纸片掏出来给他看。

布拉德福念道：

与盖茨相会于旧金山机场
作者：雷·诺尔达
我俩坐在一起，

第四次单独在一起。
也许是最后一次，
也许还不是。
关于其他三个会议，
我们有很多要谈的话题。
至于你说要做而未做的事，
你总是借口大把，不了了之。
你想赢而未赢的事，
我赢了不止一次。
你说多想把我们合二为一，

我说你没一点诚意，
因为你一直在玩游戏。
你不要得意而忘了自己的名字，
羞！羞！羞！盖茨！

同时，新独早就恳求同电脑商（如康柏和 AST）做 DR－DOS 的生意，却发现已不可能，无论价钱多低。微软不断向电脑商降低价格，并将 DOS 和 Windows 结合起来，还保证他们能免费获取行将诞生的工作组 Windows。在布拉德福看来，这违反了美国反垄断法条例。

诺尔达骂完盖茨的伎俩后，为布拉德福的法理分析和律师们的提醒深受鼓舞。他同布拉德福一直在读有关针对头号劲敌进行的反垄断调查报道，但还没有向贸委会说出有关新独的问题。

布拉德福正看到这首诗的一半，诺尔达的秘书闯进门来。

秘书小姐说："有电话找您。贸委会打来的。"

诺尔达叫办公室内的人全部避开。

诺里斯·华盛顿在电话里告诉他，要他和他的首席法律顾问协助华盛顿调查。

第五章　微观世界

比尔·盖茨的全球性商业战略在德国这个微观世界迅速展开。欧洲大陆最大的电脑商还没置于盖茨的控制之下。他准备把整个德国市场扭转过来。他宁愿与某间公司达成协议（包括反过来付给它高额酬金）却什么事也不做，只要它不再出售竞争对手的一份拷贝。

这座古老的城堡曾经一直属于皇室，并且是议会议员们的常去之地。史蒂芬妮·瑞切尔不敢相信，自己就同比尔·盖茨置身此地，伦敦郊外的克利夫顿酒店。

克利夫顿曾是阿斯特勋爵的庄园，因六十年代发生的一宗私情而出名。当时，一名叫克里斯汀·姬勒的少妇竟因此私情而不经意地扳倒了英国的保守党政府。下议院议员和英国贵族们都来这里寻欢作乐，直到姬勒爆出她与国防大臣和苏联武官的隐情后才有所收敛。（这就是被称为“波洛弗摩”的艳情事件。）这里还是那么怡情迷人！连片的花园，宽广的狩猎场，宫殿似的餐厅，豪华的会议室。

1992 年 8 月，微软租住这里作为年度董事局会议的场所。这种年度的夏季会议已形成传统，总是在具有异国情调的风景

胜地召开，盖茨的父母通常也参加。

盖茨头一次见到史蒂芬妮·瑞切尔，是 1992 年 4 月在蒙特卡罗与电脑商的洽谈会上。她当时穿着一身鲜红的套装，盖茨的目光被她深深地吸引住了。他取消了美国的行程，寻找结识这位漂亮女人的机会。她能说三种语言，是微软德国的雇员。

就在前一天，盖茨和瑞切尔到达希斯罗，并在谢灵顿酒店住了一晚。然后去了伦敦的海特公园。当晚，他俩看了《西贡小姐》，并在英国演员米歇尔·凯恩的印度风味餐馆用餐。

现在，盖茨挽着瑞切尔走进装饰考究的克利夫顿，参加即将举行的鸡尾酒会。所有人都为盖茨拣这里作为酒会地点而感到不同寻常。他的其余随行人员都从西雅图飞来，住在克利夫顿。他却不住在这里。

他母亲玛丽·盖茨高兴地看到他挽着一个漂亮女人的手，就对她说："哦，你好！你是谁？"两个女人拉长着声音说话。玛丽也光彩照人，尽力将瑞切尔招呼好。她说："我们会更多地邀请你参加这些聚会。"

盖茨为母亲如此这般地注意他的新女友而有点不好意思。

会员们陆续到来，很多男士抽着雪茄。微软的合伙创始人保罗·阿兰没有到场。比尔·纽康信步走进来，看见瑞切尔时大吃一惊。他听说盖茨在欧洲被一个漂亮女人迷住了。后来纽康告诉瑞切尔说，当他意识到这个女人就是她时，他的心都碎了。他更早在总部认识她，也早就被她迷住了。

这天早些时候，盖茨携瑞切尔参加了同欧洲最大电脑商弗比斯公司总裁西奥·列文的午餐会议。在一份"微软机密"的报告中，有个主管人员几个月前提供了有关弗比斯公司动向的资料。资料中称：DRI 似乎敦促弗比斯公司只出售 DR－DOS。列文对微软每机收取 9 美元许可费不满，并想同时装载 DR－

DOS。

在弗比斯公司的午餐会前，瑞切尔和盖茨坐在轿车里。她为公司最高层领导准备了一份弗比斯公司简报。当她递给他看时，盖茨不耐烦地说："告诉我大意就行了。"她笑起来，有点惊慌失措的样子。盖茨自从去年四月认识她后，就一直给她寄情书、发电子邮件。

"嘟——"从一开始，史蒂芬妮·瑞切尔就为人们称呼她"嘟"而深感诧异。

德国人从进入美国公司工作的第一天起就觉得美国公司有其独特的地方，即使微软德国公司也保留了大洋彼岸美国本土的风格。虽然受西方文化的影响，大部分德国公司的职员之间都直呼其正式的名字。Sie 就是"您"的意思，是正确的用法。"嘟"则是非正式用法，限于下班后社交场合和个人之间的交往时用。然而，微软德国公司的一位美国主管对雇员说："我们互相之间打招呼是很随便的。"这就是瑞切尔 1991 年加入微软后被告知的事情之一。

现在，她在德国协助微软运作并开拓世界市场。瑞切尔在德国长大，到美国定居多年，毕业于一所名牌大学后，在硅谷工作多年。她印象最深刻的事情之一就是，作为微软德国公司的新雇员，她为公司缺乏长远利益的眼光而难受不已。

瑞切尔和她的同事们很崇拜盖茨。德国是个比较正统的国度，人们绝不会从大学里辍学，不会一夜之间成为巨富。每取得一项成就，都有一条清晰的轨迹可循。在德国文化中，盖茨被视为一种极个别的现象。另外，这里仍是个大男子主义盛行

的社会。在整个欧洲的设备制造业中，绝没有什么女推销员或女营业经理的现象。瑞切尔所接触的客户中，清一色的都是男性。她的受雇是这种分别和微软德国公司的一种突破。她很快发现，业务中往来的男人们很容易被她迷住——不是通过挑逗或引诱，而仅仅因为她是个女人。这一点也不妨碍她的迷人魅力，何况她对德国文化和电脑行业也是如此的通晓博学。

实际上，她的老板久根·休尔斯把她当作自己的秘密武器。他派遣她挖掘市场。她可以轻而易举地胜任，而男人们花更多时间和精力都不一定能够办到。

瑞切尔与老板认识于另一家软件公司。在微软，他的老板、老板的上司及老板上司的上司面试她。其他人对她持怀疑态度，因为她是个女性。但他的老板坚持要聘用她，让她处理最棘手、最具策略性的财务问题。

自第一天开始，瑞切尔就被告知要完成扭转弗比斯公司财务现状的艰巨任务。弗比斯公司是德国乃至全欧洲最大的电脑生产厂商。1991 年初，它卖出的电脑百分之百都装载 DR－DOS。最高指示从盖茨层层传递下来：我们要让 DR－DOS 在帐目中永远消失。他们甚至要她限期完成任务，即公司限期停止销售 DR－DOS，全部销售 MS－DOS 和至少一半 Windows。老板告诉她说："你若完成任务，我俩就成为明星了。"

几个月前，盖茨到弗比斯公司的仓库转了一圈，发现全是 DR－DOS 的招贴，即时龙颜大怒。

盖茨和他的高层管理者们很清楚，同电脑生产厂商签订按机收取许可费用协议，具有重要的战略意义。在他致一位记者

的电子邮件中，他则驳斥了这种做法的后果。他说："无论谁装载其他软件，都不属于向我们付费的范围。人们 权选择自己觉得最有效的付费方式。"

同时，列文早就对按机收费办法不满，并想只付最低的价钱。个人电脑的销售利润很低，他认为 DR－DOS 是一流产品，但他不愿意因再装微软产品而最后付出两倍的价钱。盖茨就此事在给记者的电子邮件中否认说："我不明白你为什么说人们不能购买使用别的操作系统。他们没有两次付出价钱。——谁告诉你的？荒唐！人们都是根据自己的消费需要而选择付费方式的。"

至于"谁"说的这个问题，在盖茨收到的报告中，他的高级主管们说他们一直在向电脑生产厂商施压，要他们停止装载 DR－DOS，尤其是无论他们售出的电脑装载 MS－DOS 与否，都要向微软交费。微软内部高层传阅的一份报告中提到，一家电脑商"正在宣传一种与 DR－DOS 合作的制度。这真是个麻烦事，因为我们以前根本就没发觉。新独在帮他们这么做……我们正不断地收到客户的反映……我们提醒那家公司的总裁说，这是微软所独有的收取许可费制度"。

确实，DR－DOS 是一种很有吸引力的产品，很多电脑商愿代付双倍的价钱为客户装载它。微软则提醒他们说，他们只能向微软缴纳许可费，如再向顾客提供其他产品就失去了意义。

但是，虽然列文从 1991 年 10 月开始部分装载 MS－DOS 5.0，他仍在卖 DR－DOS。盖茨要帮瑞切尔扭转局面。

1992年4月，瑞切尔的电脑显示器上出现盖茨的电子邮件。她以前从没收到过他的私人电子邮件。盖茨解释说，他心事重重地来到蒙特卡罗，包括同本土律师讨论诉讼问题，帮助微软欧洲总经理柏纳德·弗格勒斯做很多决策。（他没说都是些什么决策。）他说，和她会面会增添他的力量。

这位微软主席根本就不知道她是否会说英语，结婚没有，或是否想成家。他说他“有点害羞”，所以不敢接近她，也没作自我介绍。杰夫·卢姆给他们俩作的介绍。盖茨总提起说：真妙！现在我俩有很好的话题了：弗比斯公司的朋友们。

当盖茨同弗格勒斯正准备去赶飞机时，他告诉弗格勒斯他想多留一晚试着找瑞切尔再谈谈。盖茨取消既定行程确实是因为他讲的那个原因，尽管他没订酒店房间，也没订次日飞往伦敦的机票（次日有个会议在伦敦召开）。他写道：“我没担心过。真的，这是个不寻常的举动。”他还写道：“如果你来美国，请先告诉我。没有其他人在场时，我请你吃饭。”他说花了好几天时间才找出瑞切尔的电子邮件地址。

盖茨想约会瑞切尔。她不敢相信盖茨正和她通信，就很信任地告诉了休尔斯，休尔斯则津津有味地读完盖茨的这封电子邮件。

初夏，盖茨又发出一封电子邮件给她。几周前，他还在去旧金山途中见过她。

他谈到晚上的幽会和他们的初吻。瑞切尔想：他越来越有情调，不再像公事公办了。

盖茨还向她道歉说，没有早点给她发邮件，只因为近来太忙，要去华盛顿拜见布什总统。还说："我们昨天开了一个有关 OEM（原始设备制造）厂商的碰头会，当然提到了弗比斯公司。史蒂夫·波尔默问我财务经理是德国人还是美国人，我什么也没说。因为我甚至还不清楚怎样拼写你的名字。想起来真忍不住要笑。"

信的结尾说，他保证想个办法可以更多地和瑞切尔呆在一起。盖茨显得好浪漫，让瑞切尔着实吃惊不小。休尔斯也艳福不浅，这位美人收到的每封情书他都看过。他很喜欢盖茨这浪漫的一面。

现在，盖茨要亲自帮助她达到目标了。她不知道盖茨对她的兴趣是多么地大！她有些害怕。她对他的聪明才智佩服得五体投地，不敢奢望他有什么浪漫情怀。从一开始，要同整个欧洲最大的电脑厂商交好就是一个很大的挑战。

她还记得头几次去弗比斯公司时，一个叫亨兹·威利·达哈曼的经理接待她。他身材魁梧（体重应该接近 140 公斤），头部熠熠生辉，就像发出阵阵北极光。弗比斯公司总裁列文拒绝见她或微软来的任何人。经过一番打听，她发现列文是个酒类鉴赏家，为投其所好，她送了一瓶名贵的加州红酒给他。这样，她就得以面对面地被召见。他埋怨微软以断绝技术支持和信息进入相威胁，如果弗比斯公司还继续搭售 DR-DOS 的话。

俄亥俄州克利夫兰的约翰·蒂格尔不是一个大惊小怪或想惹麻烦的人。他想做的最后一件事情，无非是想就某事与别人争论一番。

乔治·赖斯一年前在议会的一个委员会里说：一个庞大公司的某个办事处一直在“威胁着正常的商业贸易”。蒂格尔则说：“他们雇用当地人或其他人做生意，利用自己的影响降低价格，或者说服别人最好不要买我们的产品，去买别人的吧。”

那是1898年，约翰·D·洛克菲勒迎来了一个新时代。他相信所有的石油生意都属于他。盖茨进入了信息时代，并且认为整个时代都是属于他的。人们说，洛克菲勒“被金钱的魅力蒙住了眼睛”。对盖茨来说，赚钱+占领全部市场就是他预定的目标，不是大获全胜，就是满盘皆输。他在发给各地财务经理的秘密商业手册中说：“你们的任务就是让每台电脑都装上微软的系统软件。”洛克菲勒给各地的代理人发电传说要停止对他们的石油供应。这些代理人早就同各自的独立供应商签订了供应合同。他想给代理人更多折扣，并说：“如果你能阻止汽车去某公司，我可以给0.75美分/加仑的折扣。”

在微软看来，即使电脑商已花钱购买了别人的产品，可这里赚一分那里赚一厘，对于薄利多销的这行来说，成千上万台电脑的利润就很可观了。

8月19日的董事会召开那天，弗比斯公司的总裁列文驾

着私人飞机从比利时赶来，打趣地说：微软主席要召见他。瑞切尔解释说，列文想在几周前已讨论过的交易最后确定之前和盖茨交换一下意见。盖茨、列文、瑞切尔和休尔斯在伦敦的一家餐馆用餐近四个小时。弗比斯将成为世界上获利最多的公司之一。休尔斯和瑞切尔改变了现状，极大地影响了欧洲电脑市场。德国市场成为欧洲大陆的领头羊，可以在6至8个月内紧跟美国市场。

瑞切尔注意到，微软的发展速度比其他软件公司不知高出多少倍。这终究是一个低档次的消费市场，与她以前所处的高档次市场不同，销售圈子完全不一样。瑞切尔一直是Mac的追随者，第一次在微软用上个人电脑。休尔斯教诲她向OEM厂商收取许可费用的重大战略意义。盖茨、列文、休尔斯和瑞切尔边吃边谈，达成“驱逐DRI/新独出弗比斯”的共识，弗比斯公司不再销售任何新独网络软件，而与微软签订购买25,000套工作组Windows的协议——这是一种尚未面市的微软电脑网络新产品。该协议将于几周后列文飞赴西雅图后进一步敲定。

瑞切尔感叹会议开得这么成功。现在，微软董事会成员们鱼贯进入克利夫顿一间装有豪华枝形吊灯的大餐厅。宴会有五道菜式。盖茨和瑞切尔坐在一起，她对面坐着纽康，旁边坐着玛丽·盖茨。玛丽俯身隔着桌子夸奖瑞切尔说：“你这么聪明漂亮！使我想起了盖茨的朋友安·温布莱德，你很像她。”

瑞切尔和盖茨的这帮人相处得很好。她明天就要飞回德国，盖茨与董事会另外还有会开。

瑞切尔注意到对面的纽康在专注地看着她。宴会进入尾声时，他口含雪茄，对她笑眯眯地打趣说："在我们的帆船俱乐部里，男男女女都抽雪茄。我当然也抽。我敢打赌你也喜欢雪茄。"几天后，瑞切尔在慕尼黑的办公室收到纽康发来的电子邮件。他将于下周来慕尼黑，并邀请她共进晚餐。

随后几周内，电子邮件在微软副总金平、瑞切、、弗格勒斯和盖茨之间就盖茨与瑞切尔同弗比斯公司达成的协议往来穿梭。金平每个季度都来德国一次以保证其业务走上正轨。他是美国的明星级经理。休尔斯知道，纽康的哲学已经成为盖茨的哲学：法律是没有明文规定的，你可以自己规定。纽康的同事们还记得他的至理名言："与其要求允许，不如请求原谅。"

关于金平、卢姆和休尔斯随后的谈判，联邦调查人员会在他们的电脑里面找到有关交易的"有趣"资料。金平知道有关针对 DR - DOS 的最高机密。1991 年 3 月，决定装载 MS - DOS5.0之前先与弗比斯公司签订"按机收费"协议成为他的目标。(1991 年 10 月目标才达到。)

同盖茨等高层人士一样，他深知此协议的重要性。实际上，在 1990 年 10 月的一份备忘录中，表明金平就在推动现代集团等公司签订此类协议。"这样一旦签订协议，就可封锁 DR"，备忘录中这样写着。

1990 年 12 月，微软副总布拉德·蔡斯发电子邮件给杰夫·卢姆，强调史蒂夫·波尔默对扭转弗比斯公司的单方面关注。蔡斯说："史蒂夫要我天天盯住弗比斯公司，所以，我要大家都向我汇报进展情况。"在微软的其他备忘录中，也承认 MS -

DOS 对弗比斯公司的成功必将“吸引那里的其他厂商”签订产品许可协议。弗比斯公司在欧洲的影响力之大，一点也不亚于 IBM 在美国的影响。

在 1991 年 1 月的备忘录中，卢姆告诉金平把 DRI 踢出弗比斯公司的必要性。他说，唯一的障碍就是列文对 DRI“情深义重”。列文一直以 13 美元/套的价格每月售出 15，000 套 DR－DOS 产品。因为列文要让顾客自己选择，所以，尽管他说他只在一半的产品上使用微软产品，微软一直坚持要列文签订一份协议。金平为同 DRI 竞争，将“按机收费”的价格降为 9 美元。当列文主张同时销售 Windows 和 DR－DOS 时，金平说，仅支付 DOS 比支付 DOS/Windows 的价格要高，并威胁说，如果他不签订协议（DOS 和 Windows 分别为 9 美元/套和 15 美元/套），则 Windows 的单独要价为 35 美元/套。（列文后来作证说，金平的威胁就是使他同意协议的原因。）如果他同意承诺至少销售 200，000 套，微软就答应他的价格要求。那就是说，无论他售出多少台电脑，他都要为微软售出至少 200，000 套软件。

1991 年 10 月，布拉德·蔡斯给其他微软主管人员发来电子邮件，讨论微软把竞争对手拉下马让他们“坐脚踏车”的策略。这种针对 DRI 与弗比斯公司达成协议的例子就是最好的佐证。

目前，联邦调查人员的调查已进行了一年半以上，并似乎在不断地改变形式和注意力。欧洲委员会已非正式地开始对微软商业行为的单独调查。微软各地的高层人士都在担忧。微软

德国总部的高层人士之间的非正式讨论在德国的各啤酒园轮流举行。他们一致认为，微软很容易被人们看出是通过合法的途径取得操作系统的垄断地位，但它是怎样取得这种地位及在应用软件市场上的所作所为，在良心上是说不过去的。一位人士说："我们在应用软件市场赶超莲花和宝兰公司，是通过加速控制操作系统来进行的。"这一点微软副总们之间的来往邮件说得最清楚了。弗格勒劳动保护协会同微软有定期通报会，盖茨在一份邮件中说："把莲花公司赶出弗比斯公司，保持我们的合理赢利是关键所在。微软美国和德国高层人士之间也讨论过这个问题，但令人振奋的是，联邦调查人员南辕北辙，跟错道了。有人说，联邦调查员太笨，他们确信获得了支持文件的带子，却忽视微软各分部办公室里的证据。确实，在德国，当个人电脑里存满信息后，消除旧的信息是正常现象。这是奥利·诺思的把戏。关于他活动的真相已经在办公大楼地下室的电脑资料档案中发现了，——最初就没人想到去那里取证。同样，全部的文件都在微软服务器的技术文件上有记录。公司所有的电子邮件都是通过服务器传送的。

事实上，联邦调查员在懂得个人电脑对集团内部通讯联络的作用时慢了半拍。结果，有一些证据就没有收集到。

1992年9月24日，在西雅图谢立顿酒店的餐厅里，列文和史蒂夫·波尔默、欧洲OEM厂商销售主管本特·阿克林德、瑞切尔聚在一起。始于伦敦的一连串会议就于前晚转到索仁酒店的西雅图狩猎俱乐部一间餐厅里召开。参加人员有：列文，金平，阿克林德，休尔斯和瑞切尔。金平给列文提了一个不过

分的建议，即：如果他答应停止装载 DR－DOS，则虽然他早已订购了 250，000 套 DR－DOS，金平仍答应给他补贴 50，000 美元的损失。（列文还有 50，000 美元的 DR－DOS 剩货。）当然，微软不会给他付现金，也不入帐。微软知道这样做的法律后果，但他们可以说这是 50，000 美元的退货。（到 1998 年，已发现微软多次用这种手段来阻止一些公司与自己的竞争对手做生意，司法部称这种补贴付款为“颠倒性施舍”。）

微软的杰出谈判能手、前微软德国公司头目金平热情地接待了瑞切尔及其老板休尔斯、阿克林德和一个野心勃勃的瑞典人。

这几个男人间的关系真微妙！休尔斯雄心勃勃，独立性强，金平很容易驾驭他。休尔斯觊觎阿克林德的职位，后者正是他的上司，但至今相处甚安。另一方面，休尔斯与金平关系非常融洽。金平说这个协议是口头的，不形成书面材料。纽康曾多次告诫他和盖茨，这类交易是在和法律打擦边球。一位高层主管曾说：“我们不会那么笨，知道怎么绕着弯走。”

使 OEM 合约与微软自己的定价方针不同是标准的惯例。一位有关本案的微软经理说：“只要人们同时使用应用软件，我们之间就可做成生意。”除了这种不为人知的内部销售协议外，微软还用一石多鸟的“白盒捆扎”策略。（微软的联合配套产品用纯白色盒子包装。）它不仅要将 DR－DOS 拒于市场之外，还要对莲花公司、宝兰公司和新独给予打击。在德国，最大的电脑商就在免费搭售应用软件。微软承诺，如果弗比斯公司限制 DR－DOS 和新独网络软件在市场的销售，它就可以免费获得应用软件。德国公司被给予 9 美元/机的 DOS 使用许可费和 12 美元/套的 Windows 使用费用。列文被告知：“如果你不卖新独网络软件，可以获得更低的优惠价格。”

微软还可以用一箭双雕的办法狠踩莲花公司和其他应用软件商一脚。对弗比斯公司来说，显然卖微软产品比卖莲花或其他公司的产品更有利可图，因为 DOS/Windows 可以大打折扣。何况圣诞销售旺季来了，何乐而不为呢。

盖茨卖给弗比斯公司 Windows 的同时，还附送 MS - Word 和 MS - Excel，这是欧洲大陆任何其他厂商都没有的。但列文必须承诺，即使顾客要求加装 DR - DOS，他一台都不能装。微软的高级副总史蒂夫·波尔默在唆使弗比斯公司停止装载对手的产品方面作出了很大努力，他为盖茨最后定夺起了很大作用。

1991 年 4 月，波尔默和列文还讨论了其他诱惑性的条件，即 MS Word/Excel 组合作为 DOS/Windows 协议的组成部分。作为诱饵，金平买下弗比斯公司的全部剩余 DR - DOS 产品。他说："我要用它们作我房间的墙纸!"他的肚皮都要笑破了。将来宣誓作证时，列文也许会说，他不再卖 DR - DOS，是因为金平全部买下了 DR - DOS 产品。何况，他已答应盖茨将不再出售 DR - DOS。他说："没办法，谁叫 DRI 没有 Word，没有 Excel，更没有盖茨。"

1992 年，微软做好接待经济委员会调查人员的准备。他们要审核微软的内部文件。很快，瑞切尔和同事们的电脑全部换新，原来的电脑和文件被拿走，说是要给他们升级换代。

微软内部还广泛流传着一个笑话，说微软的一位财务经理在电脑商阿姆斯特拉德的停车场撞坏一辆车后，把写有 DRI 地址的便条留在被撞坏的小车上，然后加速向高速公路逃去。

几个月来，瑞切尔、休尔斯和其他财务经理们频频与纽康和金平等人聚在一起。纽康告诉金平和各路人马如何应付联邦人员的调查，如何保留资料。他还要求金平让 OEM 厂商作证，

说微软未曾向他们施加过压力。金平向他保证说："别担心。我们会掌握主动权的。"

才一年多的时间，弗比斯公司就由100%销售DR－DOS、未销售过MS－DOS改变成90%销售MS－DOS、不销售DR－DOS了。微软在一年半的时间里，取得了MS－DOS一千八百万美元的销售业绩，四十万台弗比斯公司电脑装载Windows，赢得了一个新的"按机收费"协议的胜利。这是当时微软应用软件对电脑商取得的最大一宗委托业务，最大宗的德国乃至欧洲电脑商的单项合约。弗比斯公司在WFW（工作组Windows）远远未面市时就已同意出售25，000套。微软的一份正式文件清楚地显示了瑞切尔要完成的目标和骄人业绩。1992年11月，她被誉为"把MS－DOS成功打入弗比斯公司内部并占90%的份额、完成年销售四十万套软件任务、驱逐DR－DOS出弗比斯公司"。她也因此而获重奖。

列文正反思着自己的强盗行径时，微软文件则吹牛说"拟定的价格对于这么大宗的交易来说，已是欧洲市场的最高价格，它将带来六百多万美元的收入和德国的全盘占领。"

在盖茨的扶持下，瑞切尔在很短的时间内取得了辉煌的成绩。

至1994年，当DR－DOS已经消失时，微软的DOS价格涨了一番。市场上再没有可供选择的产品了。这正印证了经典垄断者的做法：消灭竞争，提高价格。

第六章 扳 机

亡羊补牢，为时未晚。当操作系统市场被盖茨无可挽回地占领后，他的竞争对手们开始游说联邦调查人员恢复有序的应用软件市场。反垄断理论和反垄断调查得到法院的支持，但还从没有在这种信息领域有过先例。同时，调查人员正忙于收集本案的证据，即盖茨通过非法合约和破坏竞争对手产品的手段，限制操作系统市场的发展。正是铁证如山。

莲花公司法律顾问兼反垄断专家安迪·伯格双手满是证据，他已获满兹聘用。有调侃意味的是，他是盖茨和波尔默在哈佛时的同班同学。他从中获得了无穷的乐趣。他有更重要的事情需要提及，但要同贸委会的老爷们打交道，实在是件痛苦不堪的差使。在反垄断法的历史上，伯格办过不少拿手的案件。其中使他最激动的一件，是关于一组铁路垄断的案子。那些铁路控制了通向西部密西西比河峡谷的大桥，真是一个不折不扣的垄断。二十一世纪“通往西部的铁路大桥”，当然首推软件系统。

伯格还记得，那家拥有多条铁路的公司没有被解散，而是被判决提供过桥的便利给任何人。关于另一宗 MCI（媒体控制

接口，美国著名通讯公司）与 AT&T（美国电话电报公司）的经典案件，是 AT&T 限制 MCI 使用它的当地线路以排斥 MCI 的长途电话市场，法庭为此声明："反垄断法律规定拥有关键设施的公司有义务在非歧视性条件下公开让人使用。"

微软的市场行为在斯图尔格·索林看来，只是一种"垄断酝酿"。他是雷·诺尔达旗下的律师，但他反对追查这起仅仅是垄断酝酿的庞大案子。

莲花公司和新独虽然有着共同的对手，却发现他们的着重点不同。在戴维·布拉德福和斯图尔格·索林的努力下，他们把精力集中在操作系统市场上。莲花公司则眉毛胡子一把抓，包括微软依仗其操作系统市场的力量在其他非相关的市场（如应用软件）牟取高利。

但是，担心微软的同时，莲花公司不得不同新独争论一番。新独正在说服联邦人员提起对于与微软竞争的大部分公司来说漠不关心的诉讼。操作系统市场目前已经不存在，盖茨已经消除了所有竞争对手而独霸天下。应用软件市场还闪烁着一线希望，尽管有迹象表明盖茨正用他的市场力量赶尽杀绝本市场的竞争对手。

如果诺尔达和布拉德福自行其事，莲花公司的宿愿将永远石沉大海。

伯格把一堆文件和法律分析交给诺里斯·华盛顿，后者被整件事情强烈地吸引住了。然而，这并不意味着华盛顿和他的同事们可以找出一条反垄断法的理论对这些违反竞争的行为提出抗议。

———— ————————

真令人惊奇，华盛顿和希尔德克劳特翻阅着在微软销售部门和 OEM 厂商各办公室内部流传着的便函。此时是 1992 年末，联邦律师们正大量阅读着盖茨、波尔默和金平之间自 1990 年秋以来传递的电子邮件和文件。早在 1990 年时，微软就要求全球各地的电脑商签订 MS - DOS 5.0 的装机许可合约，而 MS - DOS 5.0 当时还不存在呢。

在一份 1990 年 10 月 10 日致副总经理理查德·费德抄送微软各高层和 OEM 厂商的机密备忘录中，可以看出微软蓄意染指此行业是何等昭然若揭。杰夫·卢姆在波尔默和金平的指导下写成该备忘录，他分析了公司 1991 财政年度第一季度的业绩，提出了下个季度的目标。他那时正要从美国的片区经理提升到欧洲 OEM 厂商的销售主任。仅卢姆的片区第一季度就超额完成预算的 120%，带来 9，085，218 美元的销售额。居主导地位的 DOS 占产品收入的 66%（如果包括 Shell 在内，则占到 70%），Windows 和鼠标的销售势头强劲，占总收入的 13%。Windows 直到 1992 年月销量达到一百万套时才成为和 DOS 一样的主导产品。

联邦人员在后来的一份保密通信中注意到，微软早已明目张胆地对电脑商们说，除非他们装载使用 DOS，否则他们便根本买不到 Windows。迈克·戴维斯是远东一家钻石贸易行的行政主管，曾经收到这样一封信：

迈克先生：

关于昨天的会谈，我在此向您书面确认：微软不能把

Windows 当作单项产品提供给你们。微软会且仅会把 Windows 和 MS－DOS 结合在一起卖给你们。

您忠实的朋友×××

微软公司 OEM 销售部

这种策略的背后隐藏着盖茨对 DR－DOS 5.0 的强烈偏执，他不想让任何人——尤其是远东小型的克隆厂家对 MS－DOS 以外低成本的产品情有独钟——把 Windows 下载在竞争对手的操作系统上。华盛顿和他的同事们在众多的备忘录中注意到垄断者的传统性目标：提高市场占有额，通过削弱对手势力独占市场，然后提价。微软曾一再声称：我们没有做过什么违法的事，因为消费价格已一降再降。但华盛顿知道，目前的消费价格并非掠夺市场行为的唯一目的。一旦微软把全部对手挤出市场，价格（相对于电脑商）就会大涨。

DR－DOS 5.0 在 1990 年 4 月面市，使盖茨条件反射似的跟庄，他的销售队伍仅在几个月后就诱使电脑商签订微软公开声明就要在同年面市的微软版本产品。（直到 1991 年 6 月才面市。）华盛顿他们发现，就在新独收购 DRI 几个月后想和康柏、IBM 等电脑商洽谈 DR－DOS 业务时，才知道无论价格多低都没有成交的机会了。同时，盖茨在一封接一封的电子邮件中指责波尔默，说是 DR－DOS 使他无法保持高价格。他认为，有 DR－DOS 四处碍手碍脚，他怎能保持赢利呢?

新独的布拉德福与雇佣律师索林不断地传送资料，以至于贸委会竞争局内的走廊堆满了齐膝高的证据材料。微软保持降

低给电脑商的价格，继续把DOS和Windows捆在一起，并许诺他们可以免费得到即将面市的WFW（工作组Windows）。

更多的证据源源不断地涌来。

莲花公司的伯格发信给调查员们，敦促贸委会采取行动以对抗微软的反竞争行为。莲花公司已和贸委会全面合作，表明微软破坏了美国的反垄断法“特别是《谢尔曼法案》第二章”。

伯格担心贸委会的调查会忽视应用软件市场正在发生的掠夺行为，盖茨正凭借他的力量逐渐侵入竞争对手畅销产品的市场份额。他写道：“我们应该把矛头对准微软在应用软件和相关市场违反竞争惯例的广阔范围内（如电子制表软件、文字处理和电子邮件等），而不仅简单地局限于操作系统领域（举例说，DOS）……这些违反竞争的做法花样繁多，极大地损害了市场竞争和竞争对手。我们还认为，消费者在应用软件和相关软件市场受到的潜在危害比在操作系统市场受到的潜在危害要大得多。”

伯格指出，找到与关键的操作系统案件有关的问题，有助于联邦调查人员对微软在其他市场的掠夺行为提出控诉。他写道：“关键问题是，采取的任何措施都要针对微软通过控制操作系统软件市场来统治应用和其他相关软件市场，而不仅仅是操作系统市场。”

莲花公司提供会议文件、法律条文和政策文件来分析微软在反垄断法面前的行为，表明对微软采取行动不会影响美国电脑软件业在全球市场的竞争能力。同时还提供了一份经济学家菲利普·尼尔逊的报告以评价微软反竞争行为对经济的影响，并对引用法规条文和补救办法提出了适当的建议。

第六章　板　机

对华盛顿和希尔德克劳特来说，似乎每天都有惊人的发现。譬如，他们获悉微软的一项顶级计划近乎酒后的“异想天开”。千真万确！假如把它拿到内部的讨论会上，里面的措词是不可容忍的。

贸委会律师们正窥探着世界上赚钱最多的公司鲜为人知的一面。一份电子邮件说：“我们应该彻底摧毁这种体制。”没有比这更嚣张的了！

在本世纪初的转折时候，《谢尔曼法案》的提案人谢尔曼参议员，就区别“蓄意垄断”和因为“出众的技术”而保持垄断地位作出了说明。微软的通信资料没有表明它是通过技术优势而赢得胜利的。

高级副总经理吉姆·亚尔金在给盖茨和其他人的电子邮件中，讨论了不允许新独在操作系统市场立足的重要性。他说：“如果你想杀谁，不必为此而寻找理由并激怒自己，你只要扣动扳机就行了。预先在那里满腔愤怒地讨论简直是浪费时间。我们对新独扣动扳机时需要面带微笑。”

微软的企图昭然若揭。现在，唯一的问题就是按照贸委会的操作方式，使所有证据适合起诉策略的需要。

华盛顿等人眼前的文件资料充满了潜在违法行为的线索，这是他们一年多前发动调查时连做梦都没想到过的。他们正在完成该案最困难的调查取证任务，以提交委员会投票表决是否申请针对微软的联邦禁令。

在这点上，出现了许多奇怪事件。对微软的反垄断调查直到 1991 年 5 月才公开，是由 Word Perfect 的一名行政主管告发

华尔街分析家理克·谢伦德而引起的。谢伦德与纽康讨论这事后，曾在一份叫戈德曼·萨斯的投资报告中提及此事，结果五月中旬全国各大报纸都登载了此事件。微软承认在接受调查，并坚持声称调查的焦点纯粹是1989年秋与IBM的新闻发布会。

一个月后，竞争局的评估委员会批准了扩大对微软垄断调查的申请。1990年4月，纽康收到由克文·阿齐特签发的声称微软已成为颇具垄断地位并被广泛调查的对象的公函。微软几天后就透露消息说，该案并非牵涉面“很窄”。

1990年4月的一个上午，有记者打电话给马克·希尔德克劳特，请他证实调查范围已扩大到微软的全部业务活动。他回答说他不能就贸委会的调查发表评论。但记者指出，微软方面已经把贸委会的信函传真给好几家报社。

不久，贸委会律师质问纽康微软为什么要公开这封信。未公开的调查结束之前毕竟是非结论性的，多项调查因缺少证据而告结束。纽康回答说：“这不关你们的事。”

华盛顿和希尔德克劳特又一次读着1991年9月微软公开Windows 3.1前来往于主管人员之间的电子邮件。显然，主管人员在集中讨论怎样促进竞争对手的产品与Windows 3.1不兼容局面的出现。

他们看着微软副总经理戴维·科尔的一份备忘录，发现它被抄送给盖茨的亲信、副总经理布拉德·斯尔弗伯格和另一位工程师菲尔·马荣。备忘录说：“事情很明白，我们必须确保Windows 3.1仅在MS - DOS上运行，或在它的OEM版本上运行。”他指出，他正与微软法律部门磋商，确保Windows不被下载或运行在“别人的”操作系统上。微软会赋予用户被警告后继续使用的选择权，但是，不久的将来“我们一定会摧毁这种体制”。

科尔问及如何解决使 WIN 3.1 只运行在 MS - DOS 上的问题。他提出需要进行一些内部的检查。他说："也许有好几种很成熟的检查方法。这样，我们的竞争对手就被甩掉了。艾伦三杯啤酒下肚就会有鬼点子想出来，越少人知道这个秘密就越好。"

布拉德·斯尔弗伯格回应说："这伙计可能感到不舒服。当他发现有故障时，怀疑问题在 DR - DOS，然后买回 MS - DOS，或者以后再也不敢冒险为办公室的其他电脑买 DR - DOS 了。"

2 月 10 日，斯尔弗伯格发电子邮件给史蒂夫·波尔默，他建议说：如果微软收到用户因出错信息而打来的求救电话，就应该告诉 DR - DOS 的用户"我们只支持 MS - DOS"，要他们打电话给生产 DR - DOS 的厂家，或者在设置栏内加入一条和蔼可亲的信息……但并不是每次用户都启动 Windows。

他解释说，这种"和蔼"的信息不会冒犯任何人，也不会惊动新闻界。至于 DR - DOS 用户的求救电话，他建议在微软的电话系统中加入语音信息，比如"如果你正在用的不是 MS - DOS 或其 OEM 版本，请双击"。这样，用户就可以得到信息了。

关键问题是：怎样使用户只使用 MS - DOS。他说："从发展的观点来看，最敏感性的问题是，怎样继续建立 Windows 对 MS - DOS 的依赖关系。"

也许安迪·伯格关于追踪实质问题的理论是对的。微软正确定其他公司无法进入机器的心脏——操作系统，它控制着行业标准——MS - DOS，而所有其他公司都必须找出如何使自己的产品和它共存。同时，微软正秘密行事以确保只有自己的产品才运行正常。如果竞争对手成功地使自己的产品——如 DR - DOS——正常运行，微软会把潜在的代码调动起来，以产生

一个画面，表明因对手的产品问题正引起故障。

盖茨、斯尔弗伯格和波尔默极力对新闻界否认有这样的事，但其内部记录有如铁证不容否认。盖茨要求高级程序员们想方设法破坏竞争对手产品的证据有如编年史般详尽而丰富。

几个月前，贸委会第一次致函微软就禁止它从此以后再销毁任何文件或记录，不论电子邮件与否。其内部函件、电子邮件和同外部公司主管级人员往来的信件，构成了微软日志，真实地反映了盖茨的领导艺术和管理风格。每一件事——小到对低级程序员的最低要求——都是源于盖茨的驱动。很明显，他的个人战略和不惜一切代价获得胜利的观念已全盘被他圈内的所有男人接受。有些联邦律师们注意到，当面对面地同他们作证时，他们甚至模仿起盖茨前后摆动的习惯来。

华盛顿看着面前的一张便条思索。这是一张从他翻阅的大堆文件中掉出来的纸片，上面是盖茨幼稚而潦草的笔迹。他盯着它看，翻来覆去地辨认。他终于看明白了，上面写着："清除电子邮件"。

华盛顿听到一些未经证实的谣言，说微软在销毁文件，但他不敢相信这样一家大公司会做出这样的事情。要知道，如发现属实，会招致犯罪指控。那堆掉出便条的文件，形成时间在1989年至1992年末之间。

他拿起电话拨通了纽康办公室，问他："盖茨在销毁电子邮件，你怎么解释?"

"我稍后给你回电话。"纽康说完就挂了电话。

几天后他才回电话给华盛顿，告诉他这是一件"律师与当

事人特权”的事情，就没再多说了。

1992年12月中旬，德国。休尔斯的一份电子邮件曾在微软内部广泛传阅，但最后没交到联邦人员手中。它被抄送给纽康和其他至少十一人。

这时，纽康已帮助瑞切尔从盖茨的连续提升中解脱出来。她要动身前往美国，部分原因是纽康的求爱表示。休尔斯在致瑞切尔及其同事的电子邮件中，就她任职微软德国期间在盖茨的帮助下所取得的骄人成绩向她祝贺。”瑞切尔在德国OEM集团工作十四个月，为我们的成功做出了很大贡献。她一开始就接手弗比斯，并彻底扭转了局面。这里几乎已经没有竞争对手的操作系统。”他还想到，微软在1993年第一个财政年度就从弗比斯公司取得了一千三百万美元的版权收入。

纽康则自己发出一份电子邮件祝贺瑞切尔。他写道：“正如人们所言：你真行!”

第七章　发　现

比尔·盖茨对小如 Go 公司的所作所为，正反映了这位超级亿万富翁对在软件市场试图创新并参予竞争的众多公司进行残酷扼杀的野心。在审阅微软的秘密通讯记录时，联邦律师们发现，盖茨在很多方面撕毁合法合同，包括破坏与准合作伙伴达成的保密协议。总的说来，不少对微软的起诉都是有根有据的，但联邦人员不能同这些涉案的公司共享这些信息。微软的各个单独的掠夺行为，在成为既成事实后不能再被起诉。联邦人员只能把焦点放在继续影响整个市场的微软行为模式上。这就是盖茨的 DOS/Windows 软件许可使用权制度成为众矢之的的原因。

与此同时，微软内部破坏 DR－DOS 的阴谋被新独的程序员和贸委会的一名顾问揭穿。另外，市场在调整向前发展，微软却在同众电脑商争论 DOS 6.0 的许用权问题。微软真是一个经典的垄断者，当它偷窃到一个叫史太克电子的小公司的秘密用于包装 DOS 5.0 之后，它就大提特提其价格。

毫不足怪，所有同盖茨做生意的各个公司总裁们都把同他做生意比作约会迈克·泰森：很难幸免被强奸。

现在Go公司案子的卷宗就放在办公桌上，联邦人员传其执行总裁杰瑞·卡普兰谈话。媒介传闻盖茨曾威胁Go公司，盖茨和他的主管人员则在记者追问时竭力否认。然而，事实不容抵赖，联邦人员手上有大量的微软内部秘密通讯可以作证。

还是在1988年7月8日，盖茨同Go公司签订了一份不公开协议。协议说："你方（微软）要加以保密，不得使用或公开任何信息……如任何人未经授权透露消息，你方得立刻通知Go公司。"1989年2月13日，盖茨的软件副总经理杰夫·赖克斯也签署一份联合项目协议和不公开声明。协议说："未经一方特别授权同意，另一方不得擅自复制本协议。"旨在保护属于Go公司的商业机密不被微软任意对外泄露。

华盛顿正在悠然自得地磨牙。当杰瑞·卡普兰说话时，华盛顿盯着他的眼睛。他俩已在电话中交谈过多次。他的眼睛从卡普兰的眼睛游离到嘴巴，再停留在他的下巴，——那儿，随着他用力讲话的语气而上下抖动。华盛顿的眼睛又看回卡普兰的眼睛。

他不能告诉卡普兰他在秘密调查微软时所发现的微软公司秘密记录。

1988年，卡普兰约盖茨商谈微软有意为Go公司研制的一种新型操作系统和硬件技术开发软件的事。Go公司的这种操作系统和硬件技术是为一种新的称为笔输入电脑的机器而发明的。

盖茨前往Go公司参观卡普兰的"秘密武器"。Go公司达成让微软进行一些系统初期应用工作的协议，盖茨派出一组软

件工程师到 Go 公司具体地开展研究工作。约两年后，微软自己的笔操作系统面市，完全抄袭 Go 公司的产品。

卡普兰与华盛顿共同看着长长的知识产权清单，卡普兰确信正是盖茨所剽袭的东西，并说：

“我对此深信不疑。”

此时，华盛顿早已看过微软内部关于此事的电子邮件，知道卡普兰说得很保守，一点也不过分。他看着卡普兰往下说，他本人几乎不能控制自己。他从微软的秘密文件中所知道的真相，足以惊得卡普兰仰面倒地。

然而卡普兰并不知情。

华盛顿在听着卡普兰讲述时，可以通过微软文件和电子邮件的轨迹，把 Go 公司的故事连接起来。盖茨同卡普兰首次会面时，身边带着同事杰夫·哈伯斯。Go 公司主管人员回到微软在雷德蒙的各办事处后，大队人马和微软的乔恩·拿撒勒斯及迈克·马普尔两位主管进行了会谈，还进行了几次循环访问。

两公司签署了协议，进一步明确了双方的义务。盖茨还给 Go 公司一种印象：他很有兴趣同 Go 公司做生意。

协议中有一章讲道：“微软至少派一名兼职人员与 Go 公司人员一起工作，以确定对微软有潜在利益的项目。微软很有兴趣发展同 Go 公司笔记本电脑有关的潜在业务往来。潜在项目包括微软桌面系统产品的适配与应用开发，保证笔记本和桌面应用系统间的平稳数据交换。Go 公司正为其笔记本电脑的应用软件开发寻找战略伙伴。”很明显，Go 公司已开发出自己的电脑操作系统，并有意与微软发展仅限于应用软件领域的合作

关系。

然而，电子邮件上面说的却截然相反。

联邦人员发现，盖茨在电子邮件里写的与他在协议上答应Go公司的正好相反。他说，微软对与Go的所谓合作毫无兴趣。他只告诉他的软件工程师：我要你去挖掘所有能找出来的东西。另外，Go公司告知这位软件工程师很多需要保密的信息，相信可以得到同盖茨与软件工程师签订的保密协议书的保护。然而，一旦回到微软，这位工程师就随意把Go公司的机密信息散发给盖茨和其他数不胜数的主管人员。

数月后，该工程师发电子邮件给微软的有关主管人员，要求收回所有Go公司材料的复印件。

他知道，微软已破坏了双方之间的协议，看来不想再对外散发Go公司的文件了。

Go公司的这宗案子通过Go的起诉是最容易解决的。而现在，政府为收集证据而投入的人力、物力及努力都是有限的，反而把事情复杂化，让联邦调查人员难以消受。

卡普兰争论说，不应该让垄断者利用他们的经济优势把其他公司拖得精疲力竭。

华盛顿、希尔德克劳特和他们的同事不得不约见业内主管人员了解案情，不允许向外界透露人们从微软文件中发现的秘密。

卡普兰对于连政府都对微软的掠夺行为无能为力而深感气愤。微软人员离开Go公司时带走其设计方案及新产品评估计划后，竟在同电脑商的私下会议中宣布：微软将提供一种叫做

笔记本 Windows 的系统。

微软四处活动，向那些准备同 Go 公司签订新系统许可协议的电脑商们施加压力，想方设法阻止他们签约。这样就使 Go 公司产品不可能进入该市场。

卡普兰告诉联邦人员说，Go 公司早已将做了数月的详细介绍和市场研究计划交给康柏电脑，该公司的执行总裁已准备答应使用其操作软件，并围绕其技术建立一个系统。然而，微软对康柏说："如果你们想在同微软的交易中获得优惠价格，就别同 Go 协作。"

Go 公司已与 NCR 公司签订技术许可协议，但后来卡普兰惊奇地发现，在 NCR 的价格表中，有两个不同的操作系统价格，所以用户有对微软和 Go 的选择权。而 Go 公司的价格比微软的高出一倍。

Grid 公司是早期生产市场上少有的笔输入电脑的厂商，早已同 Go 公司签订协议，但从没有装载任何东西。微软对 Grid 公司说："如果你们中断同微软的关系，那多丢面子！"

卡普兰告诉华盛顿说："他们处于明显的优势地位，所以不怕使用任何威胁手段迫使人们不使用我们的产品。"

联邦律师们注意到某些模式，这些模式同微软把 DR - DOS 赶出市场的方法完全一样。微软也是威胁 Vobis，如果它继续出售对手的产品，将会得不到微软技术上的支持。盖茨深知，电脑商不同他做生意就无法生存：没有他的操作系统，他们的电脑将毫无用处。他会常常威胁他们，如果在其他产品方面偏离微软的控制，他们未来的操作系统合约就不能保证了。(后来，盖茨又用同样的手段阻止如 Netscape 和 Sun 微系统的产品在市场的成功。再后来，微软又威胁康柏电脑和其他公司，如果他们不配套使用微软的网页浏览器，它将撤销 Win-

dows95 使用许可协议。)

还有，微软追踪对手技术设计最细微的枝节。Go 公司为其笔输入电脑开发了一种笔记本输入技术，手写字体可以被系统辨认。微软竟然模仿到毫厘不爽的地步，全盘抄袭。卡普兰告诉华盛顿说："他们一直走到他们认为自己可以合法做到的边缘。"

华盛顿问道："你考虑过告他吗?"

"是的，很认真地考虑过。"卡普兰说。实际上，他已很偶然地聘请了著名知识产权律师伯恩——曾代表苹果电脑起诉微软——接手这件案子。

华盛顿很明白，为什么像 Go 公司这样为数众多的小公司都不愿真正起诉微软。真要打官司，诉讼费用很贵，花的时间又长。卡普兰说："我们宁愿把有限的时间和精力放在研制新产品上。"

华盛顿告诉他这个案子好解决，但没有进一步提供他从微软文件中收集到的证据。他说："但我不知道我们是否能帮助你们，要找出还有谁会加入到你们中很困难。我们如果起诉它，需要找出它违法的模式。"另外，Go 公司处境特殊：在个人电脑操作系统领域，除了微软外，没有别的公司了。盖茨已将所有其他人都驱逐出这个领域。

执法者不能把过去已发生的单个市场掠夺行为作为依据进行反垄断指控，因为往事已已，于事无补。联邦机构的目的是阻止一项正在发生的非法行为模式。

盖茨对其他公司似乎也做过类似的事情，只不过方式不

同，市场不同罢了。就像他对 Go 公司的做法一样，1988 年，盖茨违反了与 Micrografx 的不公开协议，即承诺不散布它的 Mirrors 开发工具的商业信息。有人向贸委会建议说，微软应该限制信息在其应用与系统软件小组之间的流动程度。操作系统这种信息共享使它对其他软件开发商占尽便宜。

贸委会已收集到微软部门之间乱用信息、破坏与 Micrografx 合约的证据，是当这家小公司准备把它的 Mirrors 开发工具装到 OS/2 的 Windows 应用软件上的时候。在一次软件出版商协会的大会上，这家公司同微软开发商公关经理卡梅伦·米哈尔弗尔德进行洽谈。

Micrografx 总经理保罗·格雷逊认为微软可能对 Mirrors 有兴趣，但对向微软展示持谨慎态度。他们不想让微软的系统软件小组窥视 Mirrors，以免被他们抄袭。同时，他们对把产品作为装载工具许可在微软的应用软件内部使用颇感兴趣。

Micrografx 向米哈尔弗尔德简洁地描述了产品，后者对进一步就产品进行磋商表示出很大的兴趣。他还证实当时微软对该公司产品的青睐。格雷逊说："Micrografx 主管人员告诉他，他们不愿意许可在微软的系统软件小组内使用产品。"

得到微软方面同意在应用软件部门限制使用产品的承诺后，米哈尔弗尔德和其他微软主管人员要求就达成协议举行谈判。在一次早期的会议上，保罗·格雷逊和操作经理乔治·雷逊同盖茨会谈，并出示了 Mirrors 样品，回答了它工作访问方面的问题。

盖茨怀着不可信的神态询问了很多问题。格雷逊说："他有一份又长又细的问题清单，全部得到了满意的答复。会议最后，由于他已弄懂，他信服地认为实际可行。"

微软继续坚持它仅对产品用于应用软件部门的立场，所以

签订了不扩散协议和意向书，限制产品仅应用于微软应用软件开发部门。

盖茨很快就把合同谈判的任务交给时任微软应用软件副总经理的迈克·马普尔斯。斯科特·卢德维格是微软系统软件部门的人、也被派来协助马普尔斯评估该产品，这就引起了 Micrografx 方面的愤怒。卢德维格刚刚才调到马普尔斯的应用软件小组协助他们做产品评估工作。

微软证实卢德维格确实是从系统小组调来为 Mirrors 计划工作。格雷逊说："Micrografx 对此表示担忧并收到了保证书。微软坚持声称他是永久性调来应用小组，帮助马普尔斯小组装载应用软件。

这样，Micrografx 继续同微软合作，出示资料后还允许测试 Mirrors。根据资料记载，双方的谈判与合作在几周内开展得很顺利，直到卢德维格出乎 Micrografx 意外地宣布，微软决定放弃 Mirrors，自己开发一种类似的产品取而代之，下载在系统软件内。

格雷逊说，他的公司握有意向书"我们按照意向书操作，并认为这是一份初步的合同。它清楚地表明该产品仅能用于应用软件方面而非系统软件目的。我们自认为掌握着可以用于起诉微软的一部分合同。"

Micrografx 威胁微软要起诉它，但微软几乎没有反应，反而增派人手协助卢德维格开发自己的装载工具，即最后成为微软 OS/2 的 Windows 图书馆的一部分。

微软主管人员此时证实，卢德维格在应用系统部门工作两个月后又调回系统软件小组，从事系统软件工程师的工作。卢德维格参加了对 Mirrors 的评估工作，随后又开发微软自己的产品。

格雷逊说："微软将此作为他们的系统战略，并且直接同我们竞争。他们还说，伙计，你们不走运。你们的产品一点也不好，叫我们怎样用你们的产品呢？'"

在随后的几周内，微软同意用一项交叉许可协议来解决这个问题，即允许 Micrografx 进入微软的某些技术领域。格雷逊说："我们提出更多的要求作为技术交流，想得到一些有价值的东西，但我们实在是大失所望。如果换个环境，我们可能早就告他们了。听了律师们的分析后，我们相信会打赢官司的。但我们至今未公开这事，不过正在考虑。我们非常需要律师的帮忙。"

可笑的是，几个月后，Micrografx 成为 IBM 的开发伙伴，用更新的 Mirrors 技术使 Windows 应用软件在 OS/2 上运行得比在 Windows 上更快。

谈到 1989 年的那些事，微软的米哈维德说："我不是谈判人员之一。不过，我知道这个 Mirrors 技术，而且实际上是我们小组最先在微软的 Mirrors 上进行演示。我们继续与 Micrografx 保持着技术上的紧密关系。"

米哈维德证实说："卢德维格一段时间是和应用小组在一起。"他也承认 Mirrors 背后的概念对微软正在开发自己的 WLO 产品至关重要。他说："如果 Micrografx 对后来事情发展的结局感到失望的话，我表示抱歉。WLO 怎么说也不是我们的高利润项目。Micrografx 也许没赚到很多钱。"不论怎样，这是 Micrografx 没有形成最后决议的观点。

要对盖茨无数次对不同的公司进行掠夺破坏的行为提起反垄断诉讼将是一宗很复杂的事情。联邦律师们知道，各公司私下起诉微软比他们提出指控以限制它的行为要有效得多。但这对大多数小公司来说是不可能的。

目前，Go公司已毫无生气。卡普兰常想：如果微软不曾限制Go公司与电脑商做生意，这一切就不会发生。卡普兰告诉他的朋友们说："就像有人经年累月暴露在石棉中，后来就得了肺癌，你怎么证明是因石棉致癌的呢？"

这么多年中使Go公司不成功的还有许多其他业务上的因素，笔输入电脑的失败决不是分析家们意料之中的致命因素。

当然，在一个正在形成的市场中，微软的掠夺是一个主要的影响因素。卡普兰说："尽管人们都说我们才有笔输入操作系统，而且是一种高新技术，比微软在图板上的替代品好得不得了。然而，人们不愿表态，不愿与我们合作，不愿和我们签订协议。"

就在他接到贸委会的电话前，盖茨打了一个奇怪的电话给他。

两个公司交换了律师意见书，而且盖茨偏执地认为Go公司正考虑对微软采取法律行动。卡普兰说："他和我讲起大道理来。真是滑稽透顶。他说苹果公司同他打官司花了多少钱，一个小公司想同微软打官司不知有多难。"微软甚至要求Go公司签署永不起诉微软的文件，以换取日后微软的技术支持。

卡普兰在电话这边听得目瞪口呆。

然后华盛顿就打来电话说："我们想和你谈谈。我们听说正在发生什么事。"两个星期后，华盛顿请他飞往首都跟贸委会律师们见面。结果毫无收获。

Go公司花了3千万美元准备开拓一个新市场，许多人溶入自己的生命用来创新科技，结果胎死腹中。卡普兰很同情他

的同事们并说："从现在起五十年内，他们会制订出一套法律。就像当年的铁路垄断者一样，没有法律可以管制他们，直到后来立法后他们的行为才成为非法。但我认为政府在这项工作上是失败的。政府不理解或不情愿追踪很多这样的问题。"

1991年，Go公司收回其软件公司EO的股本令其脱离，接受AT&T（美国电话电报公司）的财政援助。到1993年秋季，卡普兰把Go卖给AT&T，准备重新与EO合并，然后离开了公司。至1994年6月，Go公司其余部分全部关闭。当卡普兰听到这消息时，他意识到他六年的心血已付诸东流。

忘了午餐吧。

安德鲁·胥尔曼坐在电脑前紧盯着荧光屏，他不敢相信自己的眼睛。他发现微软Windows 3.1预用版中有奇怪的加密符号，用"猥亵"二字来形容也一点不过分。他已追踪到当时他还不知道而后来部分成为新独未公开的指控微软的有力证据。

就在几天前，胥尔曼接受了贸委会某调查员的电话调查，问他微软对IBM在OS/2下运行某些软件的问题是否居心不良。他不以为然，因为微软竞争对手的问题并不都源于微软的险恶用心。他曾多次为微软叫屈。不论怎样，微软不是很厉害吗？其产品不是很出色吗？它不是几乎独立地发展了整个行业吗？在这样一个经济暗淡的社会中，微软在全球可谓独树一帜。

可是现在，他正在见证他以前想都不敢想的一种现象。微软怎么会堕落到这种下流的地步？抑或只是某个人的无意之作？英雄人物背后的小动作？或者仅仅是个恶作剧行为？

但这些显然是不可能的，眼前的现象可以证明。这不会是真的。但请看这个符号：试图要自行隐蔽起来，使它用以探查操作系统心脏秘密的调试失去作用。

几星期前他被记者披露进入了 Windows 3.1 预用版的密码。这位女记者还说，微软可能在最后一刻把密码植入 Windows 3.1，使其与 DR－DOS 工作时即出现故障。

这天下午，好奇心又驱使他进入 Windows 3.1 的预用版。他开始没发现什么异样，后来进到注明 1991 年 12 月 20 日的产品最后 Beta 释放。他在 1992 年 1 月 21 日的产品（就在商业版的产品面市前）中看到了同样的现象。

这些 Windows 3.1 版本与 DR－DOS 运行时产生下列几种 Windows 成分的出错信息：WIN.COM，HIMEM.SYS，SMARTDRV.EXE 和 SETUP.EXE。出错信息告诉用户机器检测出了问题，建议"请与 Windows 3.1Beta 支持联络。按回车键退出或按 C 键继续"。奇怪的是"出错"并不停止软件的运行。

另外，胥尔曼注意到，这个引起出错信息的神秘符号在 Windows 3.1 的最后零售版中也有出现。但是且慢！在给用户装载的最后版本里，专门增加了一个单字节符号以防止屏幕上出现出错信息。

这似乎是一个判断谁是使用 DR－DOS 的微软 Beta 用户的高明策略。同样，这也可能吓住成千上万的 Windows Beta 用户不再使用 DR－DOS。如果他们不愿担惊受怕的话，就得使用 MS－DOS。

事实上，这种出错信息无关大碍，因为它不阻止软件的运行。这足以证明，这个符号是不协调的，却又是精心制作的。如果让软件在显示"出错"时继续运行，似乎这仅有的错误是用在 Windows 上运行非微软的 DOS 版。

这个符号出现在 Windows 3.1 几个不相关程序中的事实，共同指向同一目的。尽管这种手段显得天真而毫无作用，但这种搅乱人们视线的做法令人气愤不已。胥尔曼视这种阻止被人发现的手法为别有用心。像年轻人炮制电脑病毒一样，决不应该出自亿万资财的大公司之手。

当他回到屏幕前时，又发现了一条惊人的新闻。他知道微软的程序师对各自的杰作都要签名。他紧盯着屏幕，发现是“AARD”的人名首字母缩写。这不是 Aard 雷诺兹的得意之作吗？他可是微软最受敬重的高级程序师啊！

直到 1993 年 3 月，杰克·弗兰克仍处于对 DOS 6.0 的恐惧之中。

他刚步出微软雷德蒙园地的八号大楼。头顶上巨杉的枝条宽广地伸展着，抚平了这位顶极数据系统公司副总经理驿动的心。他刚从争夺微软最新操作系统 DOS 6.0 的许可使用协议的激烈竞争中走出来。

微软将于数周内公开推出 DOS 6.0，而弗兰克手上至今还没拿到一份合同。实际上，他心里在对自己说，那文件足有一英尺厚，怎么可能“用手拿”呢。他公司里的工程师们正担心能否在 DOS 6.0 公开发行时把它装入电脑呢。

他在草坪上边散步边吸烟。一年中的这个季节，西北这地方难得一见这艳阳天，空气很凉爽。他安慰自己，一回到公司，就和他的产品策划小组实施几周前酝酿的从微软产品独立出来的阴谋。一缕微风拂在他后颈窝里，他平静下来，微微笑了一下，转身向大楼走去。

在走廊里，他看到系统软件代表们的办公室窗户上贴有很多标签一样的东西。忙问他的软件代表怎么回事，被告知是代表们各人卖出 DOS 6.0 协议份数的比赛得分。微软的雇员之间常开展这样的比赛活动。

弗兰克想起过去的那几年，他感觉到微软的许可使用合约很无情。当行情衰退时，微软却在腾飞。它是唯一一个一年接一年不断提价的供应商，对他的公司的利润增长造成了巨大的压力。

几个月前，弗兰克应贸委会之邀飞往华盛顿，请他谈谈对软件业霸主的看法。佣金制度发展到这种地步，已经显失公平，损害了消费者的利益。它没有考虑到受人操纵的电脑商的利益。他感到各公司被微软无情的系统软件许可制度牢牢地控制住了。

弗兰克的同行中已经流传着一个痛苦不堪的玩笑。“你问你的微软代表最尴尬的问题是什么?”回答：“我们可以看看您的标准报价单吗?”

过去和现在，微软一直在支配别人。它是全球千百万台电脑操作系统的独家供应商，控制着电脑业的未来。没有它的操作系统软件，电脑简直是一堆废铁。

弗兰克决心在这次行程结束前拿到一份完整的合约，却又暗自祈祷 DOS 6.0 将是从微软取得的最后一个操作系统。但是，他公司的外部产品策划专家告诉他说：别做白日梦！

当弗兰克重新回到会议室时，所有人都抬头望着他。他这次是和一位新的微软代表做交易，这位代表的办公室窗户上才贴了一张标签。这位代表的上司也出席会谈。当谈得差不多时，微软的杰出谈判家金平也参加进来。

这是一个特别漫长的过程。在过去的五个月中，全美国共

举行了至少二十次这样的会谈。微软一直声称："这是我们的标准合约。"事实上，从没有什么微软标准操作系统合约之称。当然，远东那些小型厂商除外。他们别无选择，通常付版权费70至80美元/套——约相当于低价复制品一成的价格。

这一次特别会议可能是公司历史上同微软签约而举行的最长的会议。还有六七项主要事项未解决。其一，微软发布了一项新的DOS 6.0升级政策：电脑商不得再为客户提供升级服务。这项改变大胆地向电脑商争夺对财务的控制权，所谓的理由是：OEM厂商的行为令人恶心——言下之意是OEM厂商为客户升级。

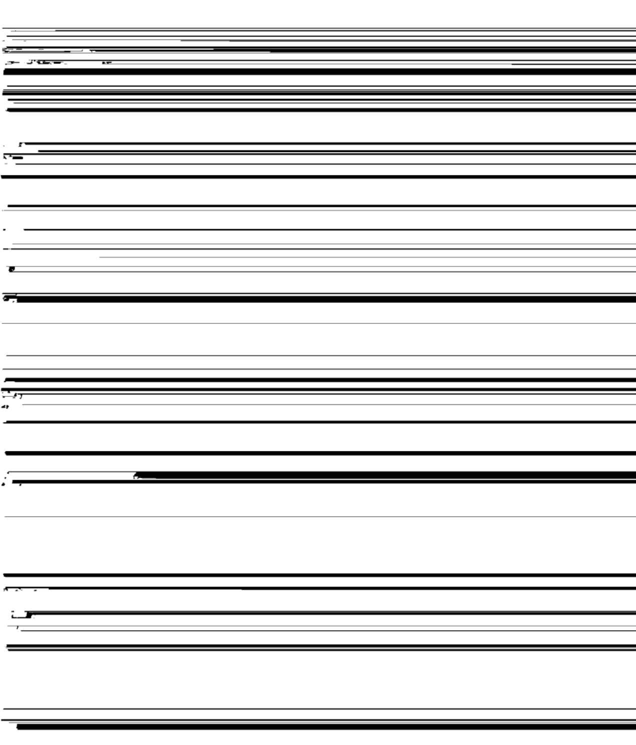
这将意味着微软要从电脑商那里取得所有原来从他们那里买回系统并与之登记的客户姓名手册。弗兰克经常想象着金平在他自己的办公室里扮上帝，审视反映各电脑商业务的季度版权税报告。确实，微软就是通过这些报告来了解市场动向，通过处理器类型和操作系统对世界各地电脑公司的销售进行条分缕析——不论该公司的电脑是否装有微软软件。

在会议过程中，当弗兰克翻看一英尺厚的文件时，有段新内容吸引了他，是用粗体字印刷的。微软公然声称，所有运行DOS的机器都要包含一张微软登记卡。这是微软首创，该政策自DOS 6.0开始执行。另外，要求电脑商运输电脑设备时必须附带微软打印的微软手册。为了省钱，微软把登记卡嵌在手册里。

弗兰克的公司不吃这一套，声称大部分电脑都没必要配备手册。气氛顿时紧张起来。会议的三人小组决定午间休息一下，午餐后继续。他们都去二十四号大楼具有"多种族风味"的自助餐厅用膳。

当弗兰克飞往贸委会去作证时，他叫同事把整箱整箱传票

第七章　发　现



1993年秋，顶极公司准备推出它的新型电脑——“个人服务器”——根本不需要微软软件。允许本地区域网的电脑运行现有软件，控制网络的服务器由从DRI获得的新独－DOS驱动。网上的个人电脑用户不需要知道也不用在意服务器上运行的是什么操作系统。

顶极从新独公司取得DR－DOS的许可使用权，不用微软苛刻的DOS/Windows协议。同时，电脑用户可以在他们的桌面电脑上运行任何软件。（微软的“按机收费”协议规定，电脑商卖出的任何英特尔处理器电脑，微软都享有版权。但这不包括不能运行MS－DOS的机器。顶极经过几个月的研究，终于找出了其中的一个漏洞。）

为响应顶极的计划，新独总裁雷·诺尔达告诉《财经时报》说：“这些商家都是做低利润生意。他们想薄利多销，走出困境，不想在运行的软件上花大钱干傻事。光付微软的版权费就占了成本的大头。”

但是，当微软听说顶极计划的风声后，威胁顶极公司说，如不用微软操作系统，它以后同微软的Windows合约将有麻烦。（接着，微软就会用类似的方法威胁那些不连同Windows一起预装它的因特网浏览器软件的电脑厂商。）

第八章　转　栅

1993年2月，贸委会首次投票表决是否对微软进行反垄断诉讼，结果陷入僵局。整个夏季都在努力争取至少多一名委员以上的支持。贸委会内部的律师们在极力挽救这场官司，微软则大力加强对委员们的游说活动。同时，电子邮件显示，盖茨的高级主管人员正极力掩盖他们那令人恶心的代码的企图，以免被局外人发现。

1993年5月27日中午，宾夕法尼亚大街一间餐馆。离此一箭之地的第七大街，就是联邦贸委会所在地。

在此吃午餐的人有：贸委会委员丹尼斯·姚，比尔·克林顿新任命的司法部负责反垄断的副部长安妮·宾葛曼，多姿多彩的贸委会委员黛博拉·欧文，前贸委会委员帕特·伯雷，最近被盖茨聘用为顾问，以帮助刺探内部军情。

自2月5日联邦提案表决陷入僵局以来，时间差不多又过去了四个月。七个多星期后，贸委会四位对该案持活跃态度的委员要求进行新一轮投票。目前，他们已同意在7月19日再次投票表决。

整个秋天和冬天都充满了紧张而秘密的活动。就在首次表

决前一周，有人看见盖茨和纽康一起从欧文委员的办公室出来。她是反对起诉微软的，投了反对票。玛丽·阿兹奎娜也投票反对，但没有解释原因。

僵局是由“巴克大叔”斯塔克从这件案子退出而造成的。舆论认为这是个谜。但私下里，有人说这位大委员与其胞兄共同拥有某信托基金100股IBM股票，不想由于清算而影响其利益。

现在是午餐时间。

年轻高大的姚委员是支持起诉微软的。如果事态能够起死回生，看来要改变行动方针。

贸委会的竞争局自始就领导着对微软的调查，也欢迎消费者保护局的加盟：该局发现新的证据——微软破坏了《马格努逊·摩斯法案》，即违法行使不承担产品保证的权利。这成了比尔·纽康最新的心病。

当本案的宗旨在过去的几周内变幻莫测时，姚委员不知道安妮·宾葛曼为何对司法部如此低调，也不知道将来的反垄断形势如何。他马上起了一个念头：准备第一次单人匹马会会她。

突然，一只大手向姚伸来，原来是老狐狸亚特·阿摩尔斯。他是《贸委会观察》双周刊杂志的出版人。他和姚热烈地握手后，随即又被另一伙人给迎住了。

姚坐回原位。他一会儿后就要和宾葛曼谈谈。几天后她就要走马上任司法部珍妮特·雷诺属下负责反垄断的头目。贸委会是个独立机构，宾葛曼不直接干涉该机构的活动，但她在为制定反垄断政策定调子上起着重要作用。贸委会一般不会反对司法部反垄断头目制定的政策。贸委会内很多人都感觉到，宾葛曼的上任会带来变化——争取多数。

阿摩尔斯还没落座，他看起来总像刚从侦探小说里走出来似的。他的头发花白而凌乱，脸上常年显示着一种调皮的神色。他从外地飞了两个钟头赶赴这场午餐邀请。毕竟，这间餐馆做的大马哈鱼是无可抗拒的。

他乐滋滋地滑到一张桌子边坐下。他有一种令人喜欢的工人阶级本色，一想到这大帮人视大吃大喝、神吹海侃为工作就觉得好笑。不过，他也津津有味地撕咬着大马哈鱼的香肉，不吃白不吃！他自诩为平民党员，实为共和党人，曾一度支持过里根总统。

他吃着吃着突然就愣住了，目瞪口呆。他旁边的人碰了他一下，只见黛博拉·欧文委员顶着一头白金般的短发向另一张桌子飘然而去。

欧文还是那样性感迷人。1992年秋，竞争局局长阿齐特离任。在贸委会自助餐厅的送别会上，大家轮流为他献上临别赠言。轮到欧文讲时，她当着150多名宾客的面，直言不讳地劝告他："当你在办公台上做爱时，一定要锁住门！"

现在进来的是身着品蓝条纹服的Pat Bailey——律师兼顾问，一直帮盖茨有效地判断贸委会的反垄断动向。她朝阿摩尔斯他们走过来，哈哈大笑。她拍拍阿摩尔斯的手臂，朝同桌的其他人点点头，朝另一桌走去。

现在屋内的委员形成了对微软案分极分化的形势。一边是以欧文为首的顽固派里根分子，另一边是以姚委员和宾葛曼为首的反垄断坚定分子，希望尽快把微软案告到联邦法庭。还有一个Bailey，既坚决拥护反垄断措施，又为微软做顾问，处于不可能两边都支持的境地。

自二月僵局形成后三个多月，微软案已搁置了三分之一——至少暂时是这样。

关键原因是，经过众律师和调查员近三年的努力——常常是每天工作 12 小时以上——该案已变得更为复杂而难办了。

除此之外，该案的基础就像 2 月 5 日提交贸委会委员们表示一样，已指向“结构”疗法——一种实际的政治上的雷区。多年来，该机构像避瘟疫一样回避结构性案件——涉及垄断的打破。这样的案件要花费无数的资源，十年八年也结不了案。微软一案如此反复多变、问题成堆，原因就在于此。

原来调查的焦点之一放在 IBM 和微软“要滑头”上，即两公司有联合说服应用软件开发商和顾客把他们的精力从开发 DOS 转到 OS/2 之嫌。结果表明，微软又独自要了另一个不同的滑头，即把投资放在 Windows 上，从而在其他方面开展研究工作。即使从微软的这个单独阴谋来说，也是够麻烦的。尽管盖茨内部高层走了一条捷径，但有证据显示，微软内部很多人都相信公司对于 OS/2 的计划。

微软凭借垄断操作系统谋取其他市场的高利，如对于应用软件，也是大有问题的。微软“要滑头”和借垄断牟利，都使贸委会不愿深究下去。

贸委会是以目标为导向的机构，它仅对可以补救和容易执行的案件提起诉讼。微软一案正走向限制其操作系统力量在非相关市场发展的道路。该机构内多数人都不愿通过结构性补救——涉及打破垄断——使其应用和操作系统两大部门之间形成隔阂。即使机构内的律师们能够找到该案的合法证据，本机

构也不想就这样追究下去。

本案的重点已变成微软是怎样将其他电脑销售商排斥在 DOS 市场之外。本案主要立足于调查听证会上的宣誓作供和满屋子的文件，都是新独控告微软企图踢 DR－DOS 出局的材料。这些证据始于 1991 年新独收购 DRI 并直到现在所发生的事情

就在 2 月 5 日表决会议前，贸委会还通知新独它在关注 DOS 一案。它告诉新独，它有理由相信存在违反反垄断法的事实。原始的指控包括微软强迫电脑厂商对每台将用 DOS（及 Windows）的电脑支付版权费。对许多公司来说，微软允许被许可的人按份购买操作系统是不可能的——这样做价格太贵。只有当被许可人将所有电脑都装上 DOS 后，他们才被给予很大的折扣。

下一个是 Windows 与 DOS 的“直接挂钩”问题，微软声称是用 Windows 保持 OEM 厂商对 DOS 合约的一致性。电脑厂商则指证说，微软告诉他们，如果想用 Windows，必须与 DOS 挂钩。

关于“技术挂钩”，也许是对新独和 DR－DOS 损害最深的问题。微软假借 Windows 3.1 B 版中的代码产生 DR－DOS 与之不兼容的信息。

”欺诈和误导公开预告”是另一项指控。比如，新独主管人员作证说，新独给顾客刚装上 DR－DOS 5.0 一周，微软就炮制散发一份与 MS－DOS 5.0 的产品对比说明书。而当时 MS－DOS 5.0 根本就还没有，更不用说那些所谓的“特色”。即使一年后 MS－DOS 5.0 出现时，也没有那些导致用户停止或

20小时。他们必须准备好案件可能被迅速审判的可能性。

在投票前一周内，新独的七名代表来贸委会向其委员、律师和经济学家作详细陈述约两个小时。他们常遇见微软和莲花公司的代表，这些人也是来作陈述的。据贸委会知情人士透露，盖茨本人实际上整个星期就“睡在走廊里”。宝兰公司的代表则在此之前就已游说了贸委会。

4月20日，玛丽·娄·斯达普接替克文·阿齐特任竞争局头目，她授权他重新处理微软一案，所以该案对于贸委会委员们来说还有一次最后的机会。

诺里斯·华盛顿还没有放弃。二次表决前还要做更多的取证工作。何况达塔南和斯达普决不会轻易让贸委会放过这件大案要案。

2月5日的僵局形成后，贸委会的律师们感觉到——他们以前无数次这样感觉过——像是转风车一样。他们的工作做得详尽而彻底，也许太彻底了。他们已收集了千百万页证据和满屋子的证词，可是案件还没有起色。没人知道是怎么回事，但没有人感到奇怪：在贸委会，这是司空见惯的事。

达塔南是贸委会十九年的元老级人物，一贯以向法官或外行简洁明了地解释最复杂的案件而闻名。据华盛顿律师行的同辈们讲，他一次成功申请禁令的数目早已打破纪录，而同一时期联邦政府几乎没有赢过案件，包括国防和航空工业的案件。在里根政府时期，达塔南因停止几乎所有几十件合并案而在贸委会落得个臭名昭著的下场。

五月中旬，最后的取证工作仍在进行，微软调查就要得出

结论。对 AARD 代码的证据得到证实。艾伦·雷诺兹被传来作证，史蒂夫·波尔默也被传作证：微软创造出该奇怪的代码用来扼杀 DR－DOS 在市场上的机会。

几周以前，华盛顿和同事们被微软内部的一封电子邮件所吸引。从该邮件可以看出，微软的高层主管们已经在考虑，万一该代码被人破译，他们应该怎样向新闻界解释这一切。该内部邮件已经清楚地说明微软日后将公开回复这些问题的策略。

一名程序师曾请教他的上司、微软副总经理布拉德·希尔弗伯格关于一旦败露、怎样解释的问题。

发自：达比（致希尔弗伯格）

事由：DOS

谢谢希尔弗伯格。我不是有意提及加密代码一事，但我想知道：我怎样向别人解释这件事？

希尔弗伯格的回答解释了他们将怎样掩盖事实真相。据他所讲，任何有关该信息的问题，其答案必须是：微软从来就没有使它的产品和别人的不兼容，而且 Windows 为“MS－DOS 所设计”。他说，微软没在其他系统上测试过，也没检验 Windows 在除 MS－DOS 以外的系统运行的稳定性。他还说，如果 DR－DOS 真如其生产者所声称的那样不能与 MS－DOS 兼容“那就只运行 Windows 好了”。

华盛顿和希尔德克劳特现在明白，DR－DOS 与 Windows 不能兼容，唯一显然的原因是：微软刻意要这么做。似乎不是因为 DR－DOS 产品有何不完整的地方，而是微软蓄意破坏 DR－DOS，正如其内部通信记录所表明的那样。

确实，五月份，希尔弗伯格曾在一次会见中发表启发性的声明说，MS－DOS 九成的市场份额很稳固，是因为 DR－DOS 的买主总是在买 DR－DOS 前自问“为什么还冒险买有兼容问

题的 DR－DOS 呢？”他指出，他买的一台膝上型电脑所装的 Windows 3.1，就有一则警示说，在 MS－DOS 以外的系统上运行，就会引起意外结果或者效果欠佳。

在回答 Windows 3.1B 版中植入的出错代码的具体问题时，希尔弗伯格同时对记者说：

“绝无此事！你在说笑吧。你敢肯定这事吗？”

有人告诉他，这种代码在 Windows 3.1 的五个不同程序中都有，并问他是否知道这是什么代码。他说：“我不知道。”

有人又告诉他，这个代码是雷诺兹搞出来的。他就反问：“是又怎么样？你有何高论？”

否认代码的存在后，希尔弗伯格最后又承认 Windows 3.1B 版中确实存在“检测 MS－DOS”的代码。他补充说：“Windows 为 MS－DOS 所设计。如果 DR－DOS 完全与 MS－DOS 兼容，代码就不会显示出来。”

正如希尔弗伯格自己与微软的程序师和其他主管人员的电子邮件所表明的那样，出错信息出现的唯一原因就是：微软刻意在此植入。还是这位微软主管，当这个代码研究出来时，最早私下致信给其他主管人员说“那（使用电脑的）伙计肯定觉得难受，怀疑问题出自 DR－DOS，然后出去买 MS－DOS，或者决定不再冒险去……”

仲夏，华盛顿和马克·希尔德克劳特与代码的始作俑者雷诺兹谈话，注意到他可亲可敬。即使是宣誓作证，他也显得很拘谨。他告诉调查人员说：“你还是和我上司谈吧。”

还有几周就要再将该案提交贸委会委员最后表决了。软件

业内一些密切注视该案的人士感到懊恼。他们担心贸委会已将他们认为最重要的问题搁置不理。该案正被缩小至最小公分母，以努力争取3/4的委员达成其基本设想：微软不适当地利用其垄断地位把其他公司排斥在市场之外。

这项指控还会指出，微软在“拒绝保证”的运用上似乎破坏了《马格努逊·摩斯法案》。具体地说，有证据表明，微软威胁客户，如果他们使用微软产品（如Windows）时选用竞争对手的软件，则他们的产品保证将无效。指控将要求限制微软从事前述不适当的此类活动。补助性的救济办法也将出台，比如要求微软给予其他公司统一进入其先进技术信息通道的权利。罚款就别指望罚了。

贸委会早已决定于7月21日重新召集各委员对微软一案进行最后表决。听说欧文委员为此大为不悦，因为她的度假计划泡汤了。

同时，欧文与史蒂葛及姚委员都在争夺阿兹奎娜的支持。阿兹奎娜仍是想打破僵局的人们最后的希望之光。欧文也担心她会被姚委员和史蒂葛说服，认为微软确实违反了反垄断法。

第九章　安妮阿姨

1993年6月，宾葛曼被正式任命为司法部反垄断司头目，雷诺部长的手下。7月，盖茨在给他的高级主管人员的电子邮件中，清楚地说明了他是怎样俟机报复诺尔达的。他为联邦人员调查微软而谴责诺尔达。这是他刻意损害其竞争对手的一个典型例子——驱使他进行非法活动以在新的市场上取得优势。贸委会的二次表决又陷入僵局，再次辜负了人们的期望。盖茨更是变本加厉，他自己都认为已成众矢之的。

反垄断！世人竟然仍记得这个词的含义，真是不可思议。国会的几个自由党议员正饶有兴趣地观察着参议院在十二年中接纳第一位民主党反垄断头目。

安妮·宾葛曼自首次任职华盛顿以来几近30年。1993年6月9日，在国会山的参议院办公大楼里，也是她开始职业生涯的地方，49岁的宾葛曼坐在参议院司法委员会前。这是提名她做司法部主管反垄断的副部长的听证会。

他们是参议员约瑟夫·拜登，保罗·西蒙，皮特·多米尼西，戴恩·芬丝廷，摩瑟尔·布朗，克林·哈齐，阿兰·辛普，蔡尔斯·格拉西尼和霍华德·梅真鲍姆（会议主持人）。

梅真鲍姆说："宾葛曼女士，老实说，反垄断形势还从来没有这样糟糕过。"他滔滔不绝地说下去，想要好好地刺激一下那些共和党人。

参加听证会的人，包括很多风吹两面倒的华盛顿元老，都是来见证这项人事变动的。

议会的魅力在此可以窥视到一点：闹哄哄的声音，保守的发言，大话连篇，冷嘲热讽，嘟哝声，嗤笑声，咳嗽声，碰肘子，等等。

参议员皮特·多米尼西（共和党，新墨西哥州人）说："首先，我想说，我并不赞成克林顿政府所提议或做的每一件事，但是今天，我是百分之百地认为这是一项非常好并信得过的提名。"

参议员们继续发言逗乐。经过支持被提名人的短暂演说后，多米尼西忽然给他的同事们泼了一盆冰水："主持人先生，我完全不同意您的意见！"

梅真鲍姆反戈一击："真让人吃惊！我还以为你同意呢。"随即全场大笑。接着轮到了杰夫·宾葛曼（民主党，新墨西哥州人）。他是带着12岁的儿子一起来的，他着实夸奖了他老婆一番。梅真鲍姆把被提名人的激进主义同里根时代全面排斥反垄断的做法进行了对照。他说："宽容地讲，共和党执政的这后12年中，反垄断行动已告失败。尤其是在里根上任时期，反垄断官员们公开挑战我们公平竞争法律的精髓，而且在大多数情况下都拒绝强化它。"他的一些同事认为：他专爱触人痛处。

最后轮到被提名人讲话。她说："反垄断法真正是我们经济体制的基石。它鼓励发明，让我们公平竞争，使我们美国与众不同，使我们成为真正的美国人。"

宾葛曼的任命被顺利地确定下来：无人可敌她对此职位的资格。她在和希拉里·克林顿共同为儿童保护基金举行筹款活动时相识。她与杰夫·宾葛曼的婚姻及最近在某律师行的经历，使她对华盛顿的运作有了更多了解。克林顿政府狠抓经济、健康关怀和信息高速公路的建设，其中孕育着成百上千亿元的商业机会。

7月，当贸委会准备进行最后表决时，盖茨已经愤怒得要发狂了。他一直不能忘怀诺尔达在联邦调查中所起的作用。他写信给他的高级副总经理保罗·马瑞兹说，他难以忍受新独的存在。这清楚地表明盖茨要排除异己消灭对手的决心。

盖茨对诺尔达参与贸委会的调查深怀不满，立志要侍机报复。

他在给马瑞兹的信中说："微软有谁在晨起时思考过在短时间内同他们那帮人（新独）斗个高低呢——尤其是削减他们的收益额。也许我们要加强这方面的工作。"

他还说："由于他们在贸委会调查中的行为，我更想削弱他们的收入了。"他解释说有四种方式可助他达到目的。他认为微软可以借 DOS 的独占地位来捆绑低廉的网络用户软件，打入新独的网络市场。他降价的动机就是迅速切入新独的市场。他还表示要向客户强调，新独停止支持微软 NT，也是为公众不耻的行为。他说："这些做法也许要花费不少钱，但我会毫不在乎。"

同时，盖茨和他的主管人员不断向新闻界散布新独是垄断者的谣言。

7月中旬，在第六、第七大街之间的贸委会大楼，达塔南走到柱廊前，他在此已工作了二十年，已把它当作自己的家了。他在一尊巨大的人马雕像前驻足片刻，仰视着它的雄姿，这是

一个健硕的男人在制服脱缰的野马——失控的商业吧。他盯着猛冲的大马，发现它的鼻孔微微发亮，达塔南眨眨眼睛。

这马好像戴着眼镜，鬃毛黑里带红。他放下他的手提包，大笑起来，这畜牲就是盖茨，而这孔武有力的人呢，当然就是达塔南。

他有了主意：知道怎么来挽救这宗反垄断案件了。

他不想坐等奇迹发生。一回到办公室，他就草拟了一封给霍华德·梅真鲍姆办公室的信，注明工作人员敏狄·海顿收。

他知道海顿会帮助他润色一下这封信再转交参议员。贸委会行动失败是对事实的歪曲。他知道该机构有一个很好的垄断案件。玛丽·娄·斯达普知道，史蒂葛也知道。他肯定可以得到她们的支持。不论该机构将会有多尴尬，内部记录会告诉公众是谁阻挡了这件大案。他不想等来的是另一次僵局。最后表决定于本月下旬进行。

7月13日的这封信，是写给贸委会主席史蒂葛的，并说明分别抄送给四位委员及安妮·宾葛曼。

7月14日，宾葛曼正准备搬到司法部上班时，收到了梅真鲍姆的来信。这信马上就会传到报界手上。信中有一段这么写着：

“有人告诉我说，贸委会决定在7月底前重新讨论微软一案。我希望贸委会到时能够作出采取何措施的决定。不过，如果再次出现僵局，我将强烈要求你们把此案移交司法部反垄断司，以便进行独立审查。”

实际上，一旦再出现僵持局面就将此案接过来的想法，几个月来已经成了宾葛曼耳边的一只蜜蜂。自从那顿午宴以来，这只蜜蜂就在她耳边蜂鸣不已。

本周伊始，微软的几大竞争对手——新独，莲花公司，升阳公司，宝兰公司和塔力根公司——就在贸委会游说了。7月15日，盖茨跟姚委员会谈，后者向他建议可能的补救办法以控制其掠夺行为。大家都在猜测，盖茨本周到处游说，是怕贸委会万一指控微软，他就准备好解决与贸委会的问题。实际上，盖茨开始对姚委员大声叫喊起来，并称他的思维是共产党式的东西。

7月16日，盖茨见了史蒂葛和Steptoe。当Steptoe问及B程序和那个代码时，盖茨大发脾气，骂她“愚不可及”。纽康不动声色地观察着盖茨。然后和另一位微软律师把他拉出会议室批评了一顿。黛博拉·欧文还是像以前那样，同盖茨相处很好。她崇拜他，因为盖茨才37岁就成为美国首富。

7月22日，贸委会的气氛就像举行葬礼似的。投票结果表明：表决又陷入僵局。职员们迷惑不解。理论不存在了？事实没有了？还需要更多的证据？更有力的证据？

表决开始前，欧文和阿兹奎娜要求立即结束该案的审查，但需要大多数表决通过才行。姚委员和史蒂葛拒绝终止此案。

史蒂葛和Steptoe被各自收到的那封“梅真鲍姆”的信搞得丈二和尚摸不着头脑。事情的背后，争取本案尽快移交司法部处理的行动正在展开。

同时，欧文并不乐观。她感到限制贸委会的“预先审查制

度”已被打破。她说：“2 比 2 的表决并不意味着僵局，而是说明大多数人要求起诉的理由并不存在。”当这个案子显然不会很快终止时，欧文向主席史蒂葛要求，什么时候要她参加终止本案的会议，务必通知她一声。史蒂葛保证 30 天内将终止本案。

所有人都在等着宾葛曼做出决定。一名职员说：“我们如履薄冰，对她是否在 30 天内采取行动拭目以待。”

历时三年半之久的贸委会调查就这样瘫痪了，微软真是大喜过望。那天，微软发表声明，称这个僵局为”胜利”。

---

7 月 30 日，当盖茨和纽康在西雅图对一群投资银行家和分析家发表谈话时，在哥伦比亚特区华盛顿，可以看见一个身着灰色雨衣的身影正在从贸委会向街对面的司法部搬运一箱箱的东西，这人就是达塔南。微软调查案已移交司法部，正如贸委会观察家阿摩尔斯以前向大众传媒形容的那样，好像是一场不可能发生的”行星撞地球”的闹剧。

在那天与分析家的问答会上，《芝加哥论坛报》刊登的一条新闻引起了盖茨和纽康的注意。有人问：“该报称司法部正在调查贵公司，有这回事吗?”盖茨与纽康交换眼色后即予以否认。但次日上午的《纽约时报》和《华盛顿邮报》均披露有这回事。

纽康急忙对媒介发表声明。同时，盖茨和纽康痛斥新独。他们谴责该公司及其总裁诺尔达策划了贸委会和司法部的调查。

盖茨说，这些调查对诺尔达来说，无异于“吃不到葡萄就

说葡萄酸”，因为微软提出与其合并的讨论导致失败。诺尔达认为盖茨重提那段历史真是奇怪，难道他心里有鬼？

与此同时，欧文也发怒了。她抗议将该案移送司法部，并在电话中向宾葛曼直言不讳地表明了她的观点。Steptoe 和其他人开始称她为“幕后第五票”。

正式向司法部结案移交时，对于此案应先结后交还是先交后结，又是一番争斗。姚委员坚持认为先交后结较好，避免引起误会，因为是另一个机构接管案子。

最后，至 8 月 20 日为止，微软调查案已完全掌握在宾葛曼手中。她给所有贸委会委员分别打去电话，感谢他们的大力合作，并请他们分享对此案表决所持的态度。

姚委员回复说：“这是份内的事，不必如此客气。它无非表明了各自的观点而已。”他同时指出，要不是司法部及时介入此案，贸委会是不会移交此案的。他还说：“司法部接手该案，这对微软来说是比较公平的，因为它不必再同时与两家机构交涉了。”

盖茨和纽康仍在抱怨说，这简直是同时接受两次审判。然而，他们的抱怨是没有法律根据的。

第十章　逆　流

1993年秋末，正值司法部着手案卷的审阅时，微软的市值已飙升到240亿美元，其年收入达45亿美元，约五成来源于产品的出口所得。同时，司法部的反垄断阵线正在形成，已经指定一名法庭辩护律师专门准备此案的起诉工作，以了结联邦人员的“宿愿”。莲花公司意欲扩大战果，宾葛曼他们则与欧洲联盟协调一致。与此同时，诺尔达同其律师团一点也不敢怠慢。他们在欧洲的起诉正在“结果”。

鲍伯·利坦每天早晨都有游泳锻炼的习惯。他在司法部新岗位上的工作，就与他在水中勇搏急流的情形相似。他用力地划着水，划开阻挡反垄断勇士们的历史暗流。

游完泳后，利坦习惯步行去上班。每天他都经过联邦大楼宾夕法尼亚大街一侧的正门。他走过涡卷形装饰的柱廊和有凹槽的壁柱，进到楼梯口，墙壁上到处是纪念美国司法胜利的“罗斯福新政”壁画。

这是1993年11月，美国司法部大楼内的石头地面光亮得容易跌跤。司法部是个处在国会和公众监视下的部门。利坦十年的朋友宾葛曼，开始执掌其反垄断司的大权。

三楼反垄断司的走道光线很暗，有一股三十年代建造的联邦大楼所共有的尘土气息。身兼律师和经济学家身份的利坦，原是布鲁金斯学会成员，刚从那里调来不久。早些时候，他曾是鲍威尔律师行合伙人。宾葛曼就是刚离开该律师行调来司法部任职的。

利坦和宾葛曼两人都早已习惯于律师事务所设计考究、完全电脑化的工作环境，这里则完全相反。所幸的是，雷诺部长最近从她可支配的预算中拨出一百万美元，用于该司的办公电脑化改造。

这些天来，全体职员加班加点工作，办公室变成了利坦的家。在全体人员会议上，上司和职员都变得不拘礼节。利坦偶尔会穿件夹克；宾葛曼有时在下午晚些时候趿拉着一双拖鞋，以至于她走了很远还能听到拖鞋的声音。

利坦一生中还没这么忙碌过。作为负责条规的助理部长帮办，他监督所有的民间垄断案件——正是宾葛曼决心要打击的领域。近几个星期内已开始启动三十件案件。利坦真想说：

"宾葛曼到任不到半年，我们就要取得胜利了。"他对此深信不疑。

这年秋天，纽康和他的同伴们第一次拜会反垄断司官员，并被告知该调查的严肃性。微软此时的市值已达240亿美元，年收入45亿美元，其中约一半源于出口所得，在全球经济中处于举足轻重的地位。

利坦他们懂得，垄断本身并不违法，这也是该案引起争议的地方。那些替微软说情的人就抗议说政府是在对一位全球明星横加干涉。如果垄断者通过合法手段取得其市场地位，并通过拥有超凡的技能、远见卓识和"合理的产业惯例"来保持其垄断地位，垄断者就没做错。只有证明是通过违反竞争或掠夺

性的行为"蓄意"取得垄断地位，垄断才属违法。

当盖茨在拉斯维加斯向他的成千上万名崇拜者发表年度演讲时，利坦、宾葛曼和他们的下属们为获得470万美元的预算拨款而高兴不已。该预算比去年增加了约7%——这在政府削减财政支出时期是前所未有的事情。他们真正要大干一场了。

由于宾葛曼的努力，国会终于批准了大幅度增加拨款的要求。她几乎一上任就到国会预算委员会活动，还拿出大幅图表加以说明。她恰当地指出：自二次大战以来，美国经济增长了四倍有余，而反垄断司的规模还在原地踏步。

利坦认为，事情确实有所发展。宾葛曼，这个一度曾不愿离开新墨西哥州老家的女人，就要有所收获了。他有三个新同事：经济帮办理查·吉尔伯特，国际帮办戴恩·伍德和兼并帮办史迪夫·尚贤。他来自布鲁金斯，没有完全料到会被他的联邦同事们所激励。事实证明，他们司这帮人马既博学多才，又富有工作经验。宾葛曼上任伊始即重组属下部门。她看到原有的组织决策和机构图后深感震惊：一个案件需要层层上报后才能做出最后决定。她决心压缩垂直报告结构，改变上层领导很迟才掌握案件进展的重要信息。

十多年来，司法部除刑事案件之外的记录都是深不可测的。联邦贸委会近年在处理兼并案件方面至少要胜过司法部。宾葛曼决心把司法部反垄断司搞得生龙活虎一些。

她手下的帮办们将按需要划分为三类：民事，刑事和兼并。她希望内部重组可以保证像微软垄断调查这样的重要民事案件，不会被电信电报领域的超级兼并案抢尽风头。（兼并和收购案件也属该司的管辖范围。）利坦和宾葛曼除本职工作外，还是机构内法规小组成员。其组长为Al Gore。该小组包括：司法部、设在商业部的国家电信与信息管理局、财政管理办公

室、联邦通信委员会等部门，并发展形成为电信与信息管理局在电信政策上的立场。他们每周碰头两三次。

跟踪微软案的华盛顿反垄断专家们担心，由于电信领域在发生更大的交易活动，该案可能在混乱中迷失方向。反垄断司的重组可以解决这个潜在的问题。司法部可以同贸委会在兼并领域齐抓共管，也可以单独管辖。

宾葛曼向她的同事们解释说：“新的组织结构削减了不必要的工作量。如果你们认为有进展表明不必提起诉讼，那你们就立即停止好了。”在本案中，全体职员正寻求扩大对微软违法进行起诉的范围。

利坦知道，宾葛曼自诩为“疯狂的克罗地亚人”，不会容忍对微软案的停顿。危如累卵的是，盖茨有能力继续扩张他对本行业中枢神经系统的控制权。利坦他们承认微软对软件业做出了巨大贡献，但他们有足够的证据证明：微软是通过不合法手段保持它的垄断地位。

宾葛曼已经聘请庭审律师萨姆·米勒作为该案的主控律师。他开展工作的日期是元旦——盖茨将于那天在夏威夷结婚。

米勒将以在司法部旧金山办事处工作为主，定期来华盛顿。利坦发现米勒是个雄辩天才。他俩一直在争论是否扩大或缩小本案的诉讼范围以推动本案的进展。米勒愿意接手并立志打赢他们交办的任何官司。

对利坦来说，奇怪的是：盖茨个人同微软的行为息息相关，不可分离。本行业内所有的故事都是说“盖茨他这样做那样做”“盖茨的指示”“盖茨要挤垮我们”等等。司法部的律师

都没见过盖茨，但听贸委会的同行们讲起过他的傲慢无礼。利坦在一次十二月底的电话聊天中假装害怕地说："我很快就要在我办公室约见盖茨哦！"

1993年8月11日，正值进入档案和批准手续期间，莲花公司通过其法律顾问安德鲁·伯格发给安妮·宾葛曼一封信。他提供了一份附录和无数页书面陈述，历数微软的种种不良行径，希望调查时能够有所涉及，同时他还指出："我们怀疑微软的恶劣行径远非如此。"

伯格展示了一件广泛的垄断案，包括微软怎样凭借在操作系统市场的垄断力量抢占应用软件市场。他证明微软曾经误导软件开发商哪种操作系统——Windows还是OS/2，将是它开发的重点并将决定本行业的标准图形界面。

他在信中反反复复地说着贸委会这些年来已经注意到的事情。

他说，微软迫使其他公司大量投资于它已放弃的开发领域，这就为它在Windows应用软件进入市场赢得了宝贵时间，而其他公司则坐失良机。他争辩说，微软在应用软件市场的优势地位是基于这样一个事实：当它投放Windows于市场后，它成为唯一拥有商用电子制表和文字处理软件的公司。另外，微软利用其操作系统的优势地位规定其技术标准，使其应用软件在与对手耗资相同的情况下大肆渔利。

伯格解释说，微软自己的程序师可以随意进入系统信息，这不公平。在新版本的操作系统上市前，他们可以获取源代码，询问公司操作系统的开发情况。而微软向其他公司对其操作系统最好的开发应用软件只提供最低限度的信息。它还通过植入秘密代码使其产品受益，而令其竞争对手的产品受害。

微软向电脑商搭售产品。它只给操作系统定价，而对与其一同售出的应用软件几乎分文未取，近乎白送。这一招甚至用

于使用 Windows 环境的美国空军桌面 IV 计划，以排斥竞争对手的产品。

另外，微软通过给大宗客户以掠夺性低价、高额回扣，终生免费升级等方式排斥对手，并四处炫耀这种渔利的做法。甚至在公开场合声明“因为我们拥有操作系统，我们总是比竞争对手超前六至九个月”。有一次，尽管竞争对手的产品与微软产品不相伯仲，但由于微软声称其对操作系统的所有权使其享有应用软件功能性和兼容性的优先权，轻易地获得该产品的大宗订单而打败其强劲对手。

1993 年秋冬之交，伯格花费了不少时间在最后时刻说服宾葛曼的新领导班子，使他们意识到受损害的不仅仅是新独操作系统市场。如果该司不尽快采取行动，越来越多的公司将被微软在应用软件市场掠夺至尽并丧失市场。

宾葛曼重组其反垄断司，调整了手下各帮办的工作职责，强化了利坦的权力。以往本司的条规帮办监督大部分诉讼方面的事务，但仅限于条规方面的事情。这包括规范行业的兼并及其所有的刑、民事诉讼。宾葛曼新设兼并帮办并让前帮办史迪夫·尚贤继任此职，使利坦可以专心致志于微软等非兼并案。吉尔伯特和伍德将分别帮助利坦评估若对微软提起联邦禁令将对经济和全球产生什么影响。

吉尔伯特是个科技爱好者、产业组织和知识产权事务专家。他从斯坦福大学取得经济学位后即在海军研究实验室服务四年，作为电气工程师研制集成设备。最近，他还在加州大学贝克莱分校商学院和经济系教法规和反垄断课程。

宾葛曼以前并不认识他，但他以技术专长及对高科技市场与产业创新的浓厚兴趣而小有名气。他可以准确地判断出微软的行为对市场的影响程度，分析电脑业的经济状况和微软的软件许可使用政策及其他做法。

与贸委会经济局一向对抗竞争局的各种调查不同，司法部的经济界人士与律师们同心协力，他们总是一致同意放弃没有实际意义的案件。

伍德是芝加哥大学的法学教授。他前一年六月才同宾葛曼第一次谈及做她的国际帮办，这年八月就临时受命，九月就被正式任命。

在此之前，雷诺、克林顿政府和国会就支持在反垄断司增加一个新的帮办岗位，专门关注国际市场。担任该职第一人的伍德，希望欧洲经济共同体与司法部能够就微软一案达成一个历史性的协议。当伍德、吉尔伯特和利坦在为权衡微软的行为对全球的影响而协同工作时，现有的法律却禁止与欧洲经济共同体合作。因为这仅仅关系到司法部对微软的调查问题。伍德和宾葛曼正试图说服立法机关授权进行这种合作。

1993 年 11 月 16 日晚上 9:30，电脑分销商展览会在内华达大学体育运动场举行。场上汇聚了无数的公司总裁、电脑精英和滑稽表演人员。在竞技场边，一群电脑公司的主管人员在为可爱的犰狳赛跑表演而呐喊助威。（当然，它们的滑稽表演主人也在尖叫呐喊，希望它们的小腿杆子能跑得更快些。）

没有几个人注意到盖茨的存在。他个头小小的，脸色苍白，戴着顶大得离谱的牛仔帽，在人群外边走来走去。那张藏

在宽大帽檐下的脸庞显出孩子气的神态。他站住后一声不响，显得安详而略显疲惫。周围有三个人跟着他。他戴着淡蓝色的眼镜，大概是他母亲替他挑的。盖茨是个容易受到攻击的人。

即使是拉斯维加斯的化装舞会和纵情娱乐也保护不了他。有一阵，Intel 公司的头头戴维·豪斯跟他碰过面——说几周后再和他见面，盖茨毫无表情地点点头，小眼睛眨几下算作回答。

当晚，盖茨没有上台演讲，像是当了逃兵似的。去年他还在这里大声地演讲逗乐。现在，当人们向他打招呼时他不是点点头，就是说一两个字而已。他像在梦中一般作沉思状，全神贯注。他消沉了。

几天前的电脑业颁奖晚宴上，主持人开玩笑说："我们问过今天晚会的观众，他们喜欢魔术师玩什么节目。他们异口同声地说：让盖茨消失。"

十二月，司法部开始注意盖茨的行踪。

宾葛曼走过办公台，雷诺伸出手臂与她紧紧拥抱，其他人都敬畏地站在远处。这是司法部的两名女巨人。雷诺高约 1 米 88，但屋内的人注意到，宾葛曼差不多要把她包住了。每周二的部长办公会议于上午 8 点开始。全部人员到齐，包括雷诺本人及几位部长助理共 15 人。

宾葛曼从三楼办公室乘电梯到五楼雷诺办公室。雷诺以前一直怀疑克林顿任命的这个从没听说过的宾葛曼。等到两人一接触，她才惊喜地发现宾葛曼原来是一个如此才华横溢兼有魄力的律师。确实，就在过去的几个月中，两个女人已建立起良好的信任关系。11 月 17 日，宾葛曼在家为雷诺部长及其副部

长韦伯斯特·胡贝尔举办的晚会更加深了她们之间的友谊。据参加晚会的宾客们说，晚会"取得了巨大的成功"，使反垄断司的律师们有机会结识上层人士。

这天早晨，就没有人为宾葛曼如此熟悉司法部长并坦言相陈感到惊奇了。当然，并不是说她们总是观点一致。现在，宾葛曼就和她的上司为一项不明确的规则争得不亦乐乎。在场的一个人说："雷诺从来没想到会有人跟她争论。"

宾葛曼希望她的下属们戒除官僚作风。报界推测司法部对微软的调查要拖很多年，宾葛曼则希望年初就能对这个软件巨头提起诉讼。她早已为此做了大量的准备工作。

宾葛曼要给盖茨以她有名的熊猫式拥抱对他提起反垄断起诉，她的下属们都在这么认为。

当联邦人员跃跃欲试的时候，雷·诺尔达却在犹他州的家里歇着。

他两眼放光，问他的妻子说："你被粘住了吗，亲爱的？"他的妻子塔尔洛·诺尔达在整理新装修过的厨房，看不到她的头，但他知道她在那儿，被壁柜挡住而已。

诺尔达想打印他的论文集，但他从没学过打字。他浏览着他的文件，抽出其中一首诗。那是他和盖茨一次会面后写下的，他禁不住大声读起来：

我们第五次
又坐在一起。
你提出四次，

远没有必要如此。
我提出才一次，
你嫌太少，对么？
游戏依旧，
盖茨
我和你
再不会有下次。
太糟糕了！
游戏玩完了。
我们又开始
下一个游戏。
CDI 耶？非耶？
哦，我的 CDI！
你还想得到
更多原本不属于你的东西吗？
英伊、拉里、柯利，
珀力，斯特瑞特·盖依

最后两行指盖茨与同行的四位主管人员。（“珀力”是诺尔达给盖茨起的绰号，意为“珍珠般的”。CDI 是新独的开放式数据链路接口，与微软的 NDIS（网络驱动器接口标准）抗衡。他们两人为这两种标准争得难解难分。）

诺尔达在考虑他退休后的计划，他不打算从盖茨的视野中消失。

布拉德福最近已向欧洲经济共同体修正了新独对微软的指控，他不知道这场战斗是否会打搅这位 69 岁的新独总裁。诺尔达也许会说：“不！我就喜欢刺激。它使我的走搏器保持跳动。”

第十一章　消失的法官

司法部志在必得的微软调查案又一次令人难以置信地停顿下来。司法部调查人员发现，微软正凭借优势不断侵吞应用软件市场。要证明它具有“危险性”却不容易，因为它还没有在该领域取得垄断地位。（司法部起诉时也许会已经取得。）这样下去，该案肯定会不了了之，而盖茨又会稳步地开拓出新的市场。

新独的布拉德福很清楚，欧盟对于微软在欧美惯用的伎俩进行了谴责。这可害苦了纽康，他不得不应付欧盟。新独七月在欧洲的指控无疑是在美国的翻版。

现实不同于小说。当贸委会的调查转到司法部时，纽康已帮助瑞切尔逃过盖茨的提升。3 月 24 日，盖茨发给瑞切尔一份邮件，称未能及时偿还他们俩去阿姆斯特丹的差旅费而深表歉意，并承诺保持彼此的友谊——尽管她最后放弃晋升而接受纽康献的殷勤。盖茨还告诉她他的婚期将至。

盖茨看见瑞切尔坐在一个微软雇员的保时捷汽车里在公司园地内兜风时，仍然醋劲十足。几乎同时，纽康向挚友们抱怨说，他感到盖茨不欣赏他。他一直认为，躲过贸委会的全部调查后会有一番提升，结果没有。几个月后的 1994 年 1 月，他

顶撞盖茨后就走了。他整晚没睡，写了一篇新闻稿，称盖茨答应提升他却又反悔。

纽康试图阻止贸委会的努力徒劳无功。七月僵局形成前，他的政府关系走狗们就接近过参议员斯莱德·戈顿，问他是否要出面阻止贸委会再花费精力进行微软调查。

1994年冬，司法部主控律师萨姆·米勒怀疑材料有丢失现象。他一到司法部就发现文件记录有漏洞，微软应司法部传票要求提供的资料有很多缺口。

1月10日雷诺参加了反垄断司的六十年纪念晚会，并发表支持反垄断措施的演讲。

两天后，她又参加一次该司的领导会议，讨论了管理上的问题，宾葛曼会后对下属说："她从各方面支持我们，我们真是很感谢她。"

这几周来，米勒常给诺里斯·华盛顿打电话，华盛顿才得知微软的证据材料有所保留。米勒想查一下贸委会最后发传票的日期及司法部发第一份传票的日期。他们俩都知道，民事案件如发现有证据保留现象，那就没有办法好想。公司内部没有人揭发，你就无法证明他们妨碍执法。如果刑事跟踪，保留证据就严重多了。不论怎样，妨碍联邦司法调查就是一种犯罪行为。华盛顿和米勒都警觉起来，宾葛曼也度过了几个不眠之夜。

12月7日，司法部的一组反垄断调查员来到麻省剑桥的莲花公司调查取证。利坦负责有关微软的调查情况，米勒开始深入案娄·斯达普卷的调查。

宾葛曼曾对贸委会竞争局局长玛丽·娄·斯达普许诺说："我保证让你消息灵通。"她原准备在二月底前对微软提出诉讼，但由于内部意见分歧较大而推后。

部分调查员认为，贸委会移交的本案几乎是一件开展顺利的案子，但它仅仅局限于微软的商业活动。

米勒将在司法部的模拟法庭上检验扩大案件的可行性。调查员还把以前的卷宗翻出来作参考，他们遇到了贸委会曾经面对过的难题：扩大还是缩小起诉范围。经过利坦和米勒几个星期的诉讼理论辩论，他们决定在内部进行扩大案件的模拟审判。

微软的竞争对手向司法部提供的证据证明，微软确实设置了技术障碍，对自己的应用软件开发商自由提供关键的技术信息，而对外则持保留态度。

在最近一轮的传票传唤中，司法部试图证明微软的主导产品DOS和Windows操作系统是关键设施。按照法律规定，关键设施的证据包含四个方面：垄断者控制关键设施；对手不能合理地复制该关键设施；拒绝让对手使用关键设施；可以向对手提供关键设施的可行性。

司法部一名调查员说："可以证明Windows就是一项关键设施。处于劣势的对手关键就需要它以在应用软件市场占有一席之地。"

莲花公司的伯格想到司法部将对微软给予处在竞争地位的应用软件商采取区别对待的做法提出抗议而格外欣喜。但扩大案件要大大延长时间，宾葛曼想尽快有个结果。

在微软看来，它似乎没做错什么事。在查获的盖茨的一份邮件中，他这样对一家报社说：

“我们让客户根据需要自主选择许可使用协议。少数选择处理器许可方式。”盖茨知道所谓的“少数”实际上占有最大的份额。全球无数的小公司都获准使用其操作系统，但那些最庞大的公司则必须签订“按机许可协议”，它们占了总份额的六成以上。

盖茨还说：“当然，当政府找我们谈话时，我们认真地检讨过我们的做法。与我们有关联的律师行都没提出任何异议。我们没有改变做法是因为我们不存在任何问题。”

司法部就关键设施提出诉讼将没有法律依据。关键设施一般来说是就有形资产而言，如铁路和电话线路，有别于软件技术这种无形资产。

提出这个理论作为观察软件业竞争的方式，对将来形成的市场中的竞争行为会产生意想不到的作用。虽然仍有争议，却有过这方面成功的先例。因为《谢尔曼法案》第二章的缘故，法院曾支持无形资产作为关键设施的理论。

那是1988年佛罗里达州南部地区的贝尔绍斯广告公司上诉多勒尼公司案，就把“信息”作为关键设施看待。多勒尼公司想使用贝尔绍斯服务区域内的电话用户名册以印制具有竞争力的电话簿，就主张该名册构成具有反垄断意义的关键设施，

而贝尔绍斯公司则坚称不是。法院认为这种无形资产确实可以构成关键设施，并在1991年的第十一巡回上诉法庭得到肯定。这与软件开发商要求从微软得到操作系统的信息以开发应用软件是同一码事。

与此同时，即一月中上旬，Word Perfect的赖特弗尔德同新独的诺尔达商谈两公司合并的可能性。

诺尔达不知道的是，这人又顺便去拜访吉姆·满兹。赖特弗尔德是受Word Perfect的联合创始人阿兰·阿斯顿和布鲁斯·巴斯田的委托进行非法调查！

赖特弗尔德上演了一场闹剧，但比起盖茨在洛杉矶联邦法庭的表演就不值一提了。

1994年1月27日上午9：30，洛杉矶联邦法庭。可怜的盖茨坐在一只硬木凳上，像个调皮的学生一样目中无人。但他膝盖上放的不是弹弓，而是一本《财富》杂志。他不得不笨拙地夹紧膝盖以免杂志掉下来。他四处张望，毫无表情。

室内显得凌乱不堪。在一侧肮脏的墙角堆放着几个装满东西的纸箱。电话线和电脑的接线绕在一起，用银灰色的电工胶布缠着，蛇一般地横贯整个审讯室。

盖茨被史太克电子公司因涉嫌侵犯其专利告上法庭。据史太克公司说，微软在DOS 6.0的两倍行距压缩中使用了他们的栈式存储器压缩技术。史太克拒绝许可微软使用该技术，因为微软实际上“一分钱也不付”，只不过让史太克沾一点“微软的名气”。

史太克的加利·克劳作证说，微软曾威胁史太克公司，如果不给微软该项技术，微软将不客气，并将史太克挤出该行业。

盖茨旁边坐着纽康，他偶尔对盖茨耳语逗乐。盖茨不时偷

偷地向下望一眼《财富》杂志，好像给自己打气一样。

盖茨现在身价约70亿美元，全美国第二大富翁。他把“首富”的帽子戴在了他的朋友沃伦·布菲特头上，这是才几个月前的事。盖茨已致电布菲特表示祝贺。在微软的要求下，盖茨的财产由法庭进行审查。年近花甲的光头爱德华·拉斐迪法官认为，盖茨的个人财产与本案无关。本案追溯到1991年，史太克开始和微软讨论许可它的数据压缩技术应用于即将面市的DOS 6.0。但是，当谈及具体条款时，微软转而希望以史太克极不愿意的低价买断该技术。

微软威胁说，即使史太克不接受他们开出的这个价码，微软照样将该技术应用于DOS并把史太克淘汰出局。1992年年底前史太克改变态度时，微软已如预期的那样通过同第三方合作，毫不客气地把数据压缩技术应用到DOS 6.0上。

史太克于1993年1月起诉微软。微软则找到一项已注册十六年的旧专利并买断后，另行提起对史太克的指控，指责史太克窃取其商业秘密（即DOS 6.0中未公开的压缩技术）。

史太克发现，微软在操作系统内部使用了第三方的压缩技术。所有电脑都把设备驱动程序列在称作配置系统的文件内，操作系统再从该文件中拷入该程序。微软的“商业秘密”涉及操作系统处理配置系统文件前就装入压缩设备驱动程序。史太克原打算减少因微软侵权造成的损失，没想到反而被微软倒打一耙！

电脑业警钟长鸣，华盛顿也敲响了警钟。微软的律师团四处活动。随着专利侵权案件审理的展开及史太克面对恃强凌弱的劲敌及其雄厚的经济后盾，司法部密切地注视着事态的发展。盖茨正被视为一个经常违规的人，需要给予好好的管束。

确实，盖茨已经常以“逃脱惩罚”为乐事而出名——买通

警察使交通违章得以过关，使用两个重罪人打理财务，三番五次地侵权使用小公司的研究成果，等等。

盖茨是个大骗子，商业之神赫尔摩斯的化身。批评家们说：他喜欢盗取别人的火种。他的敌人说：他贪得无厌。他的同行冤家们说：他是个不扣不折的掠夺狂，骨瘦如柴，邋遢不堪，粗暴无礼，心狠手毒。

相反，盖茨的支持者们则说：你们太嫉妒他了。要不是他为你们创造了工作的机会，你们这些没有感激之心的可怜虫们可能要倒退到石器时代了。难道不是他一手创办了电脑软件业吗？这是他的产业啊！他的对手们天真地向他展示其研究成果，他有何错？他们有什么权利来告诉他游戏规则！

哦，盖茨！可怜的人！几个星期前，他元旦结婚那天，他的两名保镖在夏威夷岛禁止人们进出公园和海滩，这怎么能算是他的错？司法部驻火奴鲁鲁（即檀香山）办事处随即展开刑事调查。

当盖茨作为第一证人被点名时，他的脸色立即变得苍白。他僵直而笨拙地站起来，面对一组六人（另两人预备）的陪审团（这几个人没有谁受过中学以上教育）。所有人都起立，等待法官的到来。

陪审团即将分享盖茨一份电子邮件中的喜悦。这是 1992 年 3 月 6 日发给布拉德·斯尔弗伯格并抄送另两人的。他说："我要 QEMM 的功能性和栈式存储器的功能性同时运用于 DOS 6.0（QEMM 也是竞争对手开发的一种技术）。我想栈式存储器的功能性应用于 MS－DOS 的原因之一是 DR－DOS 里有的，我也要有。"

压缩技术是 DR－DOS 的一大特色，MS－DOS 中却没有。盖茨想在 DOS 6.0 中增加这一特色，以便向电脑商提高对操作

系统的收费。

这份邮件说："我不知道你们现在的 DOS 6.0 搞得怎么样了。也许我们要集体讨论一下。当然，很多技术我们都是花钱买来的，不知道哪些便宜哪些贵。但我们要制定个计划。"

实际上，盖茨是说他想确切地知道 MS - DOS 6.0 的这一特色可以媲美于对手的产品。他也知道，唯一可以达到目标的办法是"买"，直截了当地说就是复制这项技术。他想借此向电脑商提高价格，又想少花钱取得技术，真是一箭双雕。

最后，史太克赢了这场官司，获得 1.2 亿美元的损害赔偿。这是众多中小公司中极少数对微软公司的专利侵权提出诉讼而获赔的一个实例。虽然微软公司反诉史太克公司的反向设计而获赔一千三百六十万美元，史太克显然是一个大赢家。反向设计在电脑业中一直被视为合法的做法，但陪审团还是给予微软这么一点小小的安慰。法官签发了在全球范围内取消 DOS 6.0 的判决。

米勒与利坦为史太克诉微软的胜利而神魂颠倒，它似乎是黑暗中的一道亮光，指引着司法部前进的道路。另一方面，有人认为这仅仅是一间小公司天真无邪的行为，无非想在微软的霸道行为面前讨个说法而已。司法部人员认为微软可能错在仅仅反诉史太克盗用其商业秘密上。

米勒和利坦观察着事态的进展，然而最后事情变得更为复杂。司法部人员认为要监控盖茨的掠夺性商业行为实在是太困难了。目前这种情形，仅适于那些既有勇气又有财力的公司私下对微软提起诉讼。

同时，全体人员在准备这样一个设想：利坦传纽康和盖茨引到办公室，告诉他们反垄断司准备起诉他们，要他们签署认可协议。如果拒签，司法部将于三周内向联邦法院提出诉讼，案件可能要拖个一年左右；如果可以达成认可协议，就可进行预期的谈判条款。然而，支持微软对手的检察官们在细读《塔尼法案》的条款，希望将来的结局不仅仅是象征性的。

宾葛曼的批评者认为，反垄断法已经过时，因为高科技发展得太快，立法跟不上。但宾葛曼及其帮办们深信，正确利用反垄断的各种工具，有助于准确地分析高科技市场。

吉尔伯特指出，反垄断工具不断现代化，分析方法也不断更新。他说："应用领域也是这样。你知道，电话还是那个电话，只是其中的技术在发展而已。"

谈到有人说"政府应撤手不管，应该让市场自我调节"时，吉尔伯特争论说："我不认为这就是真正为经济服务……在某些领域，集中对创新可能是一种危险；在其他领域，集中可能就是必需的。我们的职责显然是……确信既了解真实情况，又熟悉经济与法律事务，确信在具体问题具体分析的基础上做出正确的决定。"

第十二章 高尚情怀

当司法部的这件案子艰难地向前推进时，市场即将发生巨大变化。这是个古老的问题：市场发展极快，立法严重滞后，尤其是反垄断法。1994 年春，盖茨的两个对手——Word Perfect 和宝兰公司——行将消亡。为了将来与微软抗衡，必须在各方面有所涉猎。因而新独与两公司的庞大资产合并的计划正在酝酿中。应用软件市场处于向盖茨俯首称臣的最后挣扎阶段。

达塔南在曼哈顿俱乐部滔滔不绝地对电信业高层人士发表高论，时值 1994 年 3 月。坐在他身边的是其大学时的室友司法部官员理奇·罗森，他现在就像达塔南以前在贸委会一样卷入了微软案件的漩涡。

达塔南说：“反垄断并不是万金油。它只不过是经济这张大脸盘上的一粒青春痘。”罗森更正说：“我看更像一颗美人痣。”接着是满堂大笑。

市场和经济就像不可驾驭的风暴，其路径不由人设定，其不可预见的影响只有等它登陆释放时才知道。打比方说，反垄断规则就像雷达显示屏幕上的小不点。这与达塔南“青春痘”

的比喻不谋而合。当罗森告诉他司法部那间大办公室内挂着的飞镖图靶靶心是盖茨的脸孔时，达塔南开怀大笑。

现在，座中这两位官员是自 AT&T 案以来争论最大的反垄断案的两位领头人。市场的发展早已将他们甩在历史的尘埃之后。电信业已成为比电脑业更迷人的领域。每个人都已对盖茨枯燥的进位制和字节数变得厌倦不已。盖茨本人也准备与考·瑟鲁拉公司合伙成立一家以卫星广播为基本结构的电信发展公司。所有电信和电脑软件公司一致认为，如盖茨和电信公司的联姻成功，他将成为王中之王。

在俱乐部的电信业听众似乎很欢迎这对搭档。他俩在政府部门的长期任职时间里，目睹了反垄断法的演变过程。联邦通信委员会正着手进行反垄断行动，在地区间和全国及交迭市场之间的竞争设置界线。另外，未来小型电脑和通信设备的新频道将全部被拍卖。

在司法部，大家发现米勒和利坦仍在为诉讼策略争个不停。达塔南同时在克文·阿齐特的罗杰斯·韦尔斯律师行开始做一份精力充沛的工作，其收入是其作为公务员的十倍。然而他情绪有点低落，因为他不得不为有钱有势之徒说话，这使他很难受。

当罗森和达塔南就反垄断的作用在纽约争论时，电脑业在全国正经历另一场震动。一宗进行中的交易将极大地改变目前的竞争格局。

1994 年的阳春三月，乔希·格林将要做出永垂史册的行动，但他现在想的只是回家与妻儿共进晚餐。

一年以前，加州布罗伯克 & 弗勒格尔 & 哈里逊律师行的格林律师受雇担任投资银行家摩根·斯坦科的代表，负责处理对 Word Perfect 的初步公开报价事务。1993 年 6 月，就在格林准备将整理好的文件发给证交会之前几个小时，交易被取消。

在 1993 年的报价工作中，格林对 Word Perfect 的管理层人士进行了深入了解，并与其副总兼首席顾问达夫·汤普森和丹·坎贝尔相处得很好。报价是基于 Word Perfect 股东的流动性较好而考虑的，但许多重大操作上的事情还不甚明朗。其一，DOS 即将上市，但其成功的可能性有多大不知道。Word Perfect 的 Office 4.0 最近刚刚面市，市场反应也不确定。下载 Windows 的 Word Perfect 6.0 软件计划在 1993 年 10 月面市。应用软件市场也发展很快，Word Perfect 与宝兰公司已签定其电子制表软件与自己的文字处理软件“捆绑”在一起的协议。

1994 年春，在凤凰城的一处高尔夫球场上，汤普森和坎贝尔一致认为乔希·格林就是他们选定的人。他们曾考虑通过威尔森和新独董事会出谋划策，对双方的底细都很了解，而 Word Perfect 不愿意他卷入本公司的策划大计。

汤普森说：“无论我们是否与新独或莲花公司达成交易，都不能让桑西尼卷入。”

格林目睹他为之操心的合并谎言最终破灭。真是奇耻大辱！不过他已感到一阵轻松。晚上六点半，当他走向门边时，他的电话响起来。汤普森说：“格林，我要告诉你一件事，恐怕你是不会相信的。”格林只想着回家吃饭，哪里知道汤普森一连两个小时给他讲述了自去年六月以来公司策划的一揽子阴谋计划。个中滋味足以使格林忘却家中温馨的晚餐。

从此以后，格林家的生活又一落千丈。就软件业来说，这是十几年来最大的一宗交易，他也是这么想的。

第十二章　高尚情怀

1994年2月，盖茨在他办公室大光其火。

“康妮，你他妈的怎么这么笨！”盖茨扯掉麦克风就跑出去，钻进隔壁的休息室，不再出来。

他卷入了哥伦比亚广播公司电视新闻明星康妮的采访，《针锋相对》节目差点变成了拳脚相对。康妮一直在向盖茨提问关于微软对史太克公司的专利侵权审理一案的问题，这是最令盖茨大动肝火的话题，而那天英国广播公司早已对他进行过同样的盘问。

盖茨似乎被康妮连珠炮般的提问所冒犯，开始对她进行侮辱。后来，电视观众还以为是盖茨被她误将DOS（磁盘操作系统）发音成“dose”（花柳病）而大发雷霆，一点也看不出盖茨的出言不逊在录影带中被剪辑过的痕迹。众制片人对盖茨的无礼言行深感震惊，康妮却劝他们对此低调处理。她不想惊动作为盖茨朋友的顶头上司审查此片的播出。

康妮等在休息室门外，盖茨在里面把门反锁上。她把大衣挂在里边了，盖茨不出来，她是不会走的。

盖茨被人们深为关注。新闻在永无休止地预测司法部反垄断调查的进展情况。最近的史太克诉微软一案令其名声扫地，迫使微软最畅销的MS－DOS 6.0不得不停止使用其侵权专利。

但是，盖茨决不是风声鹤唳之徒。他立刻开始周游列国，阐明微软在信息高速公路的领导地位立场。在阿姆斯特丹，他实际上已向Word Perfect发出挑战，因为Word Perfect的文字处理软件在荷兰的销售势头远比微软好。盖茨将向荷兰提供工作组Windows/MS－Word“套餐”并大幅降价。这一绝招又促使

Word Perfect 在三月份向欧洲经济共同体提出反垄断指控。

与此同时，莲花公司，Word Perfect，宝兰公司和新独并未坐等司法部来解决他们竞争中的问题。满兹、卡恩、诺尔达和阿斯顿等人在酝酿庞大的交易，抵御盖茨对他们各自市场份额的疯狂吞噬。就在盖茨对康妮大发脾气的同一天下午，满兹和卡恩在阿斯顿的犹他州住所，决定将各自的宝贝应用软件——电子制表、文字处理、数据库——合在一起，组成一个超级大集团，联合对抗微软王国。

盖茨已用 MS－Office 从操作系统转而侵入他们的地盘，它集成了他们所有能够提供的内容。莲花公司、宝兰公司和 Word Perfect 也将各自的特色集中在一起，但始终认为盖茨在操作系统上拥有优势。盖茨的 DOS 与 Windows 可以让他向电脑商“搭售”任何其他产品，其做法是将操作系统降低价格，换取下载 MS－Office 软件和其他产品。他的对手们也认为他可以更方便地开发应用软件，因为他控制着操作系统，只有选择地向对手们公开其技术信息——使他们处于不利的竞争地位。

在联合问题上，他们可能集中优势兵力来对抗软件巨头的进攻。他们意识到，任何公司想同微软抗争都必须多元化发展。

是出发的时候了。

身材高大的诺尔达准备给予对手最后的重重一击。时间过得真是太快了！快得比他想像的还快。1994 年 3 月 16 日，一个时代行将结束。

这天上午九点，洛矶山脉中的一座“小屋”汇集了三十号

人：执行总裁、投资银行家、法律代理人、股东及 Word Perfect 和新独的代表们。诺尔达就身在其中。这里是阿斯顿的一处会所。这次秘密会议可以保证屋外停放的众多小车牌照不引起人的怀疑。据悉，如果这批小车停放在 Word Perfect 或新独的停车场，它们必定会泄露秘密。

诺尔达所知道的就是有个洪水猛兽般的敌人对他虎视眈眈。（就像一百多年前他的荷兰人祖先在北海文化里描述的那种怪兽。只是那时的北海变成了现在的市场。它需要最好的船长来导航，最坚强的勇士来战斗。）这是最后召集力量创造奇迹的机会了。

阿斯顿适宜地提起这间他们聚会的“小屋”，从十二米高处的屋椽上悬挂着一盏直径九米的枝型吊灯——就像十四亿美元的合伙协议在他们面前摇摆不定。

当被告知会议地点时，法律代理人和投资银行家们怀疑一间“小屋”怎么容得下三十名与会者。显然这不是一间普通的小屋。这是一个安身之地，用软件业早期积累的财富建造的。

阿斯顿是 Word Perfect 之间仍然是私人公司的创立者和所有人之一。（另一人是他的合伙伙伴布鲁斯）自从 20 年前他的公司最早开发出文字处理软件以来，他就成为了亿万富翁。软件业中类似辉煌而短暂的成功将不会重演——Lotus，微软和 Borland 也经历了同样的历史。

世界自此后发生了天翻地覆的变化。诺尔达来此开会经历了一个迂回曲折的路程。他对把新独——网络操作系统的领头羊——卷入应用软件这个未知领域仍持怀疑态度。

他坐在这离 Word Perfect 总部不远的地方，也是坐在悬崖上。这近 500 米高的山峰就像一个瞬间思维突然冒出来。这就是整宗交易最初给诺尔达留下的一个想法：突发而非理性的。

当去年冬天阿斯顿找他谈论合作的事时，诺尔达一口回绝这个建议，说：“我们是搞网络业务的。”而且，当时他正与IBM正式商谈网络业务合作事宜，可惜一直没有进展。最后，他同意了同伴们对市场的新看法：网络将逐渐成为传递组件和应用软件的工具。这使他有机会如法炮制盖茨的策略：利用自己的网络软件优势来传递应用软件——一个他从未涉足的市场。

不过，他无心与莲花公司总裁满兹竞争，后者已与Word Perfect大胆接触了好几个星期。他所不知道的是，满兹与其幕僚们昨天还包租了利尔公司的一架喷气式飞机去盐湖城出席一个对Word Perfect的多媒体发布会，借此吹嘘与莲花公司的合作前景将是多么美好。

莲花公司和新独竭力争夺桌面软件业第二把交椅的“战斗”正在进行中，Word Perfect有自身的理由来选择合作伙伴。它本身无法同微软的价格战和产品“搭售”策略抗衡。它再也不能独自撑下去了：不能同微软的操作系统优势竞争，也不能与其“搭售”产品的超低价策略对抗。在“套装”产品市场，没有自已的电子制表软件是行不通的，所以，与莲花公司的“联姻”很是诱人。

自从Word Perfect的新任执行总裁赖特弗尔德在波士顿的一月新闻观光团与满兹会面后，Word Perfect与 莲花公司的会谈进度大大加快。阿斯顿委托赖特弗尔德在观光时与满兹充分协商。

1月21日，阿斯顿同诺尔达进行私下会晤。诺尔达抱着不合作的态度任由阿斯顿往下说。阿斯顿说：“我们很愿意同你们做生意。”诺尔达仅仅一笑置之。他告诉一个同事说：“我敢打赌他逢人便说这样的话。”但事实证明，阿斯顿并不是说

着玩的。

这不是！诺尔达和阿斯顿各自带着一帮法律代理人、财经顾问、公司高层管理人员和股东齐

聚此地共商对策。出席会议的人有 Word Perfect 的阿斯顿和巴斯田，赖特弗尔德，坎贝尔，首席顾问达夫·汤普森及技术总监戴维·穆恩；新独有首席顾问戴维·布拉德福及董事会成员兼法律顾问拉里·桑西尼；还有摩根·斯坦利的投资银行家弗兰克·奎特朗。

走到这一步真不容易，其间经历了漫长的岁月。6 月 19 日将是诺尔达七十大寿。虽然新独已向外界宣布，即使新的执行总裁接任后诺尔达仍执掌大权，诺尔达则希望他生日一过就退休。如果事情顺利的话，今天的交易将是他七十岁生日前的最后杰作，他已在上周移交了大部分工作。

1993 年秋天播下的种子在 1994 年 1 月开始萌芽，到三月份已出人意料地枝繁叶茂了。

阿斯顿和巴斯田想释放 Word Perfect 的潜能。他们从原来的业务中走出来，希望延续其活力。同时，他们希望把自己的劳动成果转化成行业内最有效的生存方式。去年春天提出初步公开报价前几小时，巴斯田，阿斯顿和公司高层管理人员得到一种启示：独立自主并非是使公司的技术和资产保值增值的最好办法。据当时一名内部知情者透露，他们一致认为："Word Perfect 要同微软王国抗衡，就必须与业内同行谋求联合。"

到元旦为止，Word Perfect 一直在积极寻找合作伙伴。有趣的是，阿斯顿梦想实行莲花——新独 - Word Perfect 联合方式以彻底打败盖茨。他随即与新独和莲花公司接洽，这才发现与他们二者同时结盟简直不可能。

更有趣的是，早在 1990 年，当诺尔达发现微软在网络和

应用市场的企图时，他就提出了“360”方案。在会谈过程中，莲花公司的弗兰克·金就提出把莲花公司和新独联合起来。结果呢，由于满兹与诺尔达对管理公司的风格差异太大而告吹。这使 Word Perfect 保持一种疏远的态度。

1994 年 3 月 4 日，新独决定与 Word Perfect 进行合作谈判。通过演示 Word Perfect 办公室软件受到新独软件工程师约翰·爱德华及首席顾问布拉德福的热情鼓励，诺尔达终于两只手都翘起了大拇指。

那天，新独和 Word Perfect 举行的务实会谈一直持续到 3 月 9 日，并由达夫·汤普森和戴维·布拉德福签订了意向书。拉里·桑西尼几天前就已从 Word Perfect 董事会退出，避免发生利益冲突。

3 月 9 日，在包括诺尔达、巴斯田（通过从澳大利亚打来电话参与会议）、赖特弗尔德、布拉德福、汤普森和阿斯顿参加的会议上，大家一致认为，两家公司的联合如没有 Windows 电子制表软件产品的配置将失去其意义。双方遂一致同意争取与宝兰公司的 Quattro Pro 进行合作。

Word Perfect 声明，只有将 Quattro Pro 也收购时，它才考虑新独的收购行动。格林向新独解释说：“Word Perfect 认为，如果你错过以后 18 至 24 个月的大好时光，你将不再有机会了。你们需要 QuattroPro 软件，它就像峡谷上的一座桥。” Word Perfect 已与莲花公司 1 - 2 - 3 电子制表软件合作，相信可以使整套主导应用软件成为可能。

新独的联合还有其他好处，不仅仅是增强其市场力量，扩大其对主导网络操作系统的控制能力。Word Perfect 还没有控制办公室软件销售市场，并且其原有的软件销售模式未见成效。新独在同行中的地位很稳固，而且其销售渠道广阔有效。

然而，这宗交易取决于其收购 Quattro Pro 的能力。

菲利普·卡恩对此一无所知。新独和 Word Perfect 已开始与宝兰公司进行收购谈判，取决于 Quattro Pro 的收购交易是绝密事项。如果卡恩知情的话，他在谈判中一定会吊起来卖的。

与宝兰公司马拉松式的谈判始于 3 月 11 日上午。新独与 Word Perfect 的高层人士及律师乘新独公司的飞机飞往宝兰公司加州总部。卡恩他们被告知新独的代表也将参加会议，因为 Word Perfect 和新独之间一宗更大的交易涉及其重大财务问题。

达夫·汤普森、戴维·布拉德福、诺尔达及助手马丁尼和赖特弗尔德（卡恩形容他为“荷兰玩具熊”）走进会议室时，发现一帮欢迎的人群——法律事务人员，投资银行家，销售精英分子和卡恩本人。他们中有拉扎德·弗勒斯的财经顾问米歇尔·普莱斯，贝克 & 麦克肯兹的法律专家彼得·阿斯狄芝及首席顾问鲍伯·科恩。这些人的出场让人觉得宝兰公司确实要被收购了。一名法律代理人说：“卡恩行将失败，日落西山。”新独的人听到这话后，也不觉得惊奇，因为卡恩早就在与诺尔达商谈此事了。

收购 Quattro Pro 的会议在进行，观察家们对卡恩还未就卖断公司发表声明而高级管理层人士就在自信地谈论此事而深感惊愕。与会的一名高层人士说，卡恩“正在等人上门求婚”。但几小时过去了，诺尔达还没有任何“上钩”的迹象。

到周六，会谈移至布洛贝克在保罗·阿尔多的办公室继续进行。布洛贝克法律顾问乔希·格林、史蒂夫·汤斯菲尔德及汤姆·维伦诺和 Word Perfect 的汤普森及坎贝尔单独讨论了有关 Quattro Pro 的收购及莲花公司与新独的竞价策略问题。最后，汤姆·维伦诺起草了一份收购协议，5 点钟时发往宝兰公司。

晚上 9 点，宝兰公司的人马到达布洛贝克，与处于主动地

位的 Word Perfect 人员会谈。会谈一直持续到次日凌晨 1 点，Word Perfect 的法律代理人才打发宝兰公司的人离开，宝兰公司的法律代理人想谈个通宵。暗地里，Word Perfect 把谈判进度详细地通报给了新独。

从早上 8 点到下午 1 点，宝兰公司与 Word Perfect 继续会谈，结果难以谈下去。双方在主要内容上分歧很大——购买价格，发明事项，未来宝兰公司工具的使用与源代码问题。分歧越来越大，Word Perfect 忽然提出中止会谈。

宝兰公司这边的人很不满意，双方在思想上的差距拉得更大了。

当宝兰公司的一行人泄气地离开布洛贝克办公室时，达夫·汤普森和乔希·格林又遇上了另一件事：莲花公司的吉姆·满兹要求下个星期二在盐湖城举行会谈。满兹他们已包租飞机去赴会。

科恩不知道事情会怎样发展。讲得婉转些，Word Perfect 在玩游戏。

3月 13 晚上，汤普森和坎贝尔飞回犹他州。3 月 14 日，除布洛贝克的法律代理人打来二三十个电话外，一切都显得很安静。

星期二上午，格林、阿斯顿、巴斯田及妻子梅蕾妮和公司五位高参在 Word Perfect 碰头会上通报与宝兰公司的谈判情况，制定与莲花公司的谈判策略。会后，立即出发到盐湖城，赶赴中午与满兹的会谈。

满兹已率其首席顾问汤姆·伦伯格及其五六位高参先期到达。

富丽堂皇的犹他酒店建于二十年代，为摩门教所拥有，现已改造为约瑟夫·史密斯会议中心。Word Perfect 与莲花公司的

谈判将在这里进行。

双方陈述完毕后，满兹就等着答复。莲花公司愿出价至少9亿美元。报价是非正式的，因为两公司合并之前需要解决很多重要的反垄断方面的问题。如果莲花公司不按比例缩减其生意额，双方都怀疑政府会爽快批准其合并的可能性。莲花公司必须把业内居第三位的 Amipro 文字处理技术卖断。只要 Word Perfect 有意合并，莲花公司就准备这样做。

阿斯顿和满兹对莲花 1-2-3 与 Word Perfect 的组合过于乐观，其长期的合作问题实则危如累卵。这个问题直到第二天才引起高度重视。

Word Perfect 的人马另行开了一个小会，他们认为 Amipro 问题应由莲花公司"妥善处理"。莲花公司需要为该产品寻找一个买家，同时不能泄露这事与 Word Perfect 的合并协议有关。如被人知道，满兹将什么也得不到。

Word Perfect 的小会结束后，通知满兹说："关于答复的事，无可奉告。"满兹自然不开心。

阿斯顿对满兹说："我们再联系。"满兹留下首席顾问汤姆·伦伯格断后，率队先飞回去了。

Word Perfect 的代表们连夜驱车返回，准备参加次日上午9点与新独的会谈。他们讨论了会谈的议题，主要是没有应用软件开发经验的新独，要证明其具有长期有效开拓市场的战略计划。

Word Perfect 需要知道两种公司文化怎样融合，怎样对待他们原有的员工，今后是否具有开发产品的自由。它还想知道为什么置眼前垂手可得的成功于不顾。Word Perfect 已同莲花公司签订不扩散协议，保证信守会谈秘密。

3月 16 日中午时分，新独和 Word Perfect 双方领导人在“大会议室”讨论合作问题。

在面对面的接触中，阿斯顿与诺尔达看起来越来越不合拍：前者心慈手软，后者“凶神恶煞”。

新独的约翰·爱德华就其公司的应用一网络软件技术联合说道：“网络将成为各公司和客户的传递工具。”那时，没人预见这样一个网络最终会由因特网来完成。这个想法是大胆有力的。当时，新独在全球范围内每月增加一百多万个网络新“席位”。这无疑成为新独十年来最重要的销售业绩。业内的力量结构正危如累卵。

诺尔达环顾整个会议室。他看见了摩根·斯坦利的财经顾问弗兰克·奎特朗。诺尔达思维敏捷，但短时记忆力变得很差。他有时一瞬间想不起他周围最亲近顾问们的名字。

有人说，摩根·斯坦利的弗兰克·奎特朗今天是来“挤柠檬汁”的。奎特朗说，莲花公司的定价处于超通胀状态，而新独则具有很大的上调空间。在座的很多人注意到，他对怎样提高公司实力颇有造诣。

诺尔达认为巴斯田不同于他的搭档阿斯顿，他是个粗鄙的人，对新独的一切都吹毛求疵。

巴斯田喜欢搅事地说：“你凭什么认为，子弹在你头顶乱飞的时候，你可以躲在应用软件市场的战壕里打防守？你已在

网络中使用了压缩技术，而且在网络方面一直很成功，但我们的市场面临着一场战争。你愿意在这全方位的战斗中爬滚摸打吗?”

有人确实想起了那天上午巴斯田顶撞诺尔达的事。在卧室内与诺尔达、桑西尼和阿斯顿的私下会谈中，他挑衅地对诺尔达说:“不论怎样，你六月份就要走人了。”

诺尔达咆哮着说:“我根本就没打算要走人!”

诺尔达本人最近才听到有人向他提出进军应用软件业务的主张，讨论趋于白热化。每当这时，时间仿佛凝固了一样。

诺尔达发现他自己这段日子里常追忆过去。他这个年纪的人阅历是很丰富的，就像一本复写纸，反复地在上面写写画画，精雕细刻。此时，他奇怪地想起几年前那次跌跤后的情形。他骑着自行车，身体向车把前倒去。在落地过程中，他发现自己已不再年轻。幸运的是，他仅跌断了几条肋骨。但暂时不得不放弃跑步锻炼和其他活动。晚上睡觉会中途醒来，感到很恶心，起床后容易昏倒。经过这次事故发现，他的心率仍保持在他已习惯的运动水平。不久以后他就装上了一个心脏起搏器。

那次跌跤似乎成为一个转折点，新独也面临着重大转折。现在，诺尔达的戴维·布拉德福正在复审 Word Perfect - 新独的合并协议并评估其风险。协议的字里行间潜藏着怪兽的影子。

他俩在讨论中认为:“包括网络和用户操作系统的操作系统软件，由于微软在软件业的所有领域越来越处于优势地位，已经变得问题成堆。”微软若保持这样强劲的发展势头，一切

都将成为他的囊中之物。

当业内停滞不前时，微软却越来越肥，变得更强大了。诺尔达常常针对盖茨说："我们是一帮胆小鬼，但我们必须站起来对抗他。"诺尔达有一种很高尚的思想，也不缺乏幽默感。

在致证交会的文件中，他们向联邦管理人员解释了收购 Word Perfect 与购买宝兰公司 Quattro Pro 的依据与风险。"微软正显示其优势……凭借优势开发和销售应用程序……没有与其同行共同发展的意向"。

他们还提出了战略上的担忧。"由于微软控制了 DOS/Windows 环境，可以更好地在预装其产品上享尽竞争优势"。

诺尔达可以看清盖茨的野心。微软正像一只长獠牙的怪兽，披着一张可以做他儿子的青年人的可怜嘴脸，多次嘲弄诺尔达。

阳光从窗外射进来，诺尔达听着人们的发言。他的首席顾问布拉德福精神振奋，董事会成员拉里·桑西尼在阐明完成 QuattroPro 交易的潜在困难……

就在午餐前，爆发出一场关于软件业发展方向的激烈争论。软件组的重要性能在市场能持续多久？组件向何处发展？Word Perfect 怎样填补新独在应用软件市场的知识空白？新独怎样帮助 Word Perfect 争取客户？Word Perfect 已兜售办公室组件快 9 个月了，仍没找到最佳分销方式。话题不时转到微软及其优势地位以及新独和 Word Perfect 怎样合并其资源以迎面抗击软件业的巨无霸。

Word Perfect 代表团开始意识到，Word Perfect－莲花公司

联合可以形成强大的软件组合，而长远的战略决策就回到操作系统上来。最终来说，任何公司想同微软较量，就必须在以下几方面都有发展：应用系统，用户界面，客户服务器软件和网络通信。Word Perfect 与新独的联合在长期对抗微软方面会处于更强的地位。

Word Perfect 关心它将来怎样运作，新独就建议它作为一个单独的部分，由赖特弗尔德直接向新独即将宣布任命的新总裁、原惠普公司的鲍伯·弗兰肯伯格汇报工作。对莲花公司方面，Word Perfect 将参与其中的某个机构，以便开发有其特色的应用软件。对新独这方面，Word Perfect 将在应用软件这方面起主要作用。Word Perfect 的人将享受其专家待遇。

那天下午 3 点，讨论在继续。乔希·格林撇开桑西尼、奎特朗和布拉德福说："对于 Word Perfect，我们处于决策地位。我们还没有谈好条件，这也不是一次拍卖。所有我想说但不愿告诉你们的是，'这还不够完善'。

布拉德福、桑西尼和奎特朗听他讲下去。"你们别犹豫，该是你们摊牌的时候了。我不能告诉你们任何我们同莲花公司有关的事情。但我们不会再回来提任何要求。你们离开的时候就是我们做出决定的时候了。"

这三人遂与诺尔达等人商量了一个半钟头。他们返回后，给 Word Perfect 的汤普森、阿斯顿和巴斯田出了一个价。新独愿出 14 亿美元的市价。赖特弗尔德直接向执行总裁弗兰肯伯格报告工作，Word Perfect 作为一个单独的部分在一定自主权限内运作。这个价格大约是 Word Perfect 销售额的两倍，被很

多人认为是一个较公平的报价，但不少华尔街分析家都会认为这个出价高过头了。

诺尔达他们下午5点半离开会场，一部分人驱车回普卢瓦，其余人乘公司的飞机回犹他州。他们只能静候佳音了。Word Perfect 的九位主要成员则留在会议室继续商讨对策。

九人小组归纳出 Word Perfect 与新独的联合优于莲花公司的七个方面是：

（1）保持“创造者”的能力；

（2）Word Perfect 员工的前途；

（3）与 Windows 制表软件提供强有力组件的能力；

（4）保持犹他基地现状的能力；

（5）长远的生命力；

（6）报价；

（7）高层人士的前途。

他们争论了两个小时，由于必须在当晚做出决定，他们遂采取投票表决的办法。参加投票的共七人：巴斯田，阿斯顿及公司五位高参。他们于是分开，各自填写选票。

表决一致通过与新独的合并，条件是新独从宝兰公司买断 Quattro Pro 软件技术。

乔希·格林晚上9点半把好消息电告拉里·桑西尼，汤普森告诉布拉德福，赖特弗尔德告诉诺尔达；汤普森告诉莲花公司的汤姆·伦伯格，赖特弗尔德告诉吉姆·满兹。

满兹很不开心。现在，在他的应用软件市场，他的对手已增加到两个：微软和新独。盖茨将把他的名字从其竞争对手的

名单中一笔勾销。

3月17日，Word Perfect，新独和宝兰公司准备就实质性的联合条款签署协议。3月21日股市收市前就要发表公开声明，所以，一切到了该定夺的时刻。

虽然上周与宝兰公司的会议很热烈，但是毫无结果。据知情人士讲，卡恩对Quattro Pro开出超过两亿美元的要价，根本不考虑Paradox数据库与其他技术的许可使用问题。不用说，Word Perfect和新独都不愿在价格上同宝兰公司磨嘴皮。可是，整宗交易的达成就落在Quattro Pro的买卖上了。

星期四傍晚，大家都在专心推敲八十页的合并协议草案以应付次日的最后谈判。

星期五（3月18日），宝兰公司、Word Perfect与新独之间的两个谈判同时分别进行——一个是1.45亿美元的Quattro Pro购买协议，另一个是14亿美元的新独－Word Perfect合并协议。

Word Perfect律师重提上星期天未完的宝兰公司谈判。但直到晚上10点，宝兰公司的法律顾问鲍伯·科恩和彼得·阿斯狄芝仍对Word Perfect律师提出的业务条件争执不休。而新独与Word Perfect之间的14亿美元合并协议则取得了很大进展。

宝兰公司－Word Perfect谈判开始陷入肝火旺盛阶段。菲利普·卡恩不断同他的代表进行电话联络。他将于星期六参加会谈，稍后飞往凤凰城参加一个行业内的会议。

星期六，与宝兰公司的会谈情况被通报给新独。晚上，新独与Word Perfect达成共识，谈判成功的消息不胫而走。宝兰

公司的立场则毫无改变。

夜半时分，布拉德福把笔杆向地上甩去。事情还是没有多大进展。

菲利普·卡恩周围一片黑暗，现在已是3月21日凌晨三点。他希望他的律师们已取得一些进展。这帮 Word Perfect 的伙伴也太贪婪了。14亿美元的交易都做成了，还这么计较区区半个亿！

卡恩推迟了上飞机的时间，让飞机在外面等他。他准备在凤凰城的业内会议上吃过简单的晚餐后即赶回来参加谈判。与此同时，他的伙伴们与他对出售 Quattro Pro 技术的理解出现分歧。自星期日早上7点后，谈判几乎处于中断状态。卡恩与他们保持电话联络。具有讽刺意味的是，这区区1.45亿美元的交易竟影响了大局。现在，每个人都把希望寄托在卡恩身上了。

卡恩知道，时间的安排已经刻不容缓。他们必须在中午之前了结谈判事务并对外宣布。当新独终于收到宝兰公司和 Quattro Pro 的销售数据时，其律师报出了最高限价。显然，宝兰公司过高地估计了其卖价。根据提供的数据，新独把出价定在1.1亿美元，并最终成交。

经过25小时的连续谈判，终于及时地达成了协议。

该协议才15页，但经历了令人意想不到的艰难曲折。Word Perfect 和新独需要确切地知道进入宝兰公司工具的密码通道。有位在场人士说："这远比购买其技术并加以应用重要得多。"

艾得·赖特弗尔德和其他 Word Perfect 高层管理人员不断地接听吉姆·满兹及其首席顾问汤姆·伦伯格反复打来的电话。事情发展得这样快，满兹提出抗议，并承诺给予更好的条件。赖特弗尔德已无能为力。像其他每个人一样，他已连续六七天每晚只睡三个小时的觉了。

星期一拂晓，Word Perfect 差不多等得心烦意乱的时候，合并协议已成了板上钉钉的事实，宝兰公司和卡恩也在其 Quattro Pro 买卖协议上签了字。Quattro Pro 制表软件生产线卖得现金约 1. 1 亿美元。新独同时获得使用宝兰公司某些软件产品、开发工具和有关技术的许可；另支付三千五百万美元用于 Word Perfect、Quattro Pro 和 Paradox 的组合安排。新独答应吸收 100 名 Quattro Pro 生产线员工。如果政府不批准合并协议，新独将借款五千万美元给宝兰公司。如果因为其他原因导致合并失败，新独将在 10 天内支付宝兰公司一千万美元损失。

诺尔达很高兴，宝兰公司和 Word Perfect 能够生存下来，至少暂时是这样。

很明显，华尔街不欢迎这宗交易。合并协议公布后几天，新独的股票急跌至 15 美元/股。

很多人认为新独出价太高，但这是一宗不同寻常的交易。公司一位知情人士说："不应该只看表象。这是从长远利益来考虑的。"诺尔达不理会市场的反应。公司的股票市值这些年来一直徘徊在 100－150 亿美元之间。他想起早年拥有 35%的新独数据系统股份才需要十二万五千美元，与盖茨拥有 Q－DOS 的情形差不多。嗯，几乎差不多。

很快就到了6月19日，诺尔达就要清闲度日了，但他制定了大的计划。他将着眼有益于本行业健康的一系列新企业的个人投资，——再给盖茨露两手看看。

他最近的计划是从弗吉尼亚的一个小公司购买一些有用的技术给新独。新独董事会准备就此事做出决定。新的执行总裁鲍伯·弗兰肯伯格对此也表示赞赏。这种技术可以使新独的Expose产品尽快实现其功能，而且这种产品同Windows兼容性好，可以运行在任何电脑平台上。诺尔达希望这种产品可以在秋季投入商业性使用。在实验室，新独技术人员开心地观察着这种系统运行在很多微软Windows应用系统上。

诺尔达认为这种产品可以替代微软Windows，他计划在盖茨对Windows降价挤兑对手以占领更多市场份额时再投放市场，但所有Expose的技术界面和升级方法都将公诸于众，与微软Windows的“独裁”手段大唱反调。

同时，诺尔达清楚地意识到，Word Perfect管理人员和股东六月中旬的“特别会议”有可能使合并计划最终夭折。事情的起因是，Lotus的Manzi至今还想阻止合并计划的实施——一旦新独股价再次下挫，他还是有很多机会的。

诺尔达完成了他的最后一击，但力度大减。弗兰肯伯格的上任牵制了他的部分权力。在某种程度上说，新总裁的任命是与Word Perfect的合并交易的产物。一位Word Perfect内部人士说：“我们需要一位大胆的幻想家来实现这个计划。我们完全相信弗兰肯伯格有这个能力。”

但后来他辞职了，而且他的“统治”简直是一场灾难降临。

诺尔达面临着将属下的各公司连成一体的艰巨任务。新独的合并历史向来收效甚微：至今还未充分有效地利用早已购买

的DRI公司的资产，其他收购回来的小公司之间的一体化工作也不尽如人意。

随着诺尔达卸任的日子临近，公司上下戮力同心，效率大增。公司进行了一番整顿，以迎接新的旅程的到来。

电脑业内的联合比诺尔达预期花费的时间长了很多。他对布拉德福说："我原来想在2-4年前就达到目标。这是不可避免的趋势：总是大鱼吃小鱼，小鱼群起而攻之。"他预言说："不出三年，就将有一个比盖茨更厉害的人执本业之牛耳。"这话一点不假。詹姆斯·戈斯林已经着手开发一种称为Java的新技术，一个叫做网景的小公司已研制出一种让公众浏览因特网的工具。

但是，他们最终还是像被罚脚踩"踏车"一样缓慢，其市场份额不断减少——不论他们当初是多么成功——因为微软继续凭借其优势地位侵入各个新的市场。

新独仍面临着巨大的挑战。诺尔达说："目前，我们公司内部处于一个困难时期，因为我们还不完全明白网络的含义。四五年前它还是一个不同的实体，人们只知道其有限的功能。"诺尔达预言网络将像电话一样发展下去：提供所有不同的服务项目，不需要供应商的参与。

他对同伴们说："你可以通过AT&T从MCI处获得有偿服务，盖茨深谙此道。他知道这些都是可以实现的，所以他想多方涉猎。那也是我们希望发生的事。认识到使那样的事物实现，就意味着我们必须争取合作伙伴。盖茨已经走在前面，他想凭借自己的人马单独完成此事。他已弄出一些名堂，而且想拒所有微软以外的应用软件技术人员于门外。"

四五月份，当证交会和司法部审查新独的合并文件时，司法部的反垄断官员正召见 Word Perfect 潜在的证人，准备对微软采取反垄断行动。软件业巨人处于严密的监视之下，既有新独－Word Perfect－宝兰公司结伙尾随其后，又有司法部正面调查它的一举一动。

这些活动揭开了电脑业全新而奇怪的一页。华尔街憎恨新独的举动，客户们不知道等待他们的是什么样的结局。由于司法部新阵营的连串行动，新闻和国会里的政治斗争也愈演愈烈。

1994 年 4 月 7 日傍晚，司法部反垄断头目安妮·宾葛曼站在华盛顿某酒店的舞厅外。她刚从哥斯达黎加（拉丁美洲）度完两周的假期回来。此刻，她已把假期的事忘到九霄云外。

一小时前，反垄断鸡尾酒会由吉姆·李尔律师行作做东在酒店举办。李尔原是布什总统任命的反垄断头目，虽然他有时觉得宾葛曼未免走得太远，但他一向都很敬重宾葛曼。

出席酒会的人除李尔本人外，还有部门头目理查·罗森，贸委会主席珍妮特·史蒂葛，原贸委会律师希尔德克劳特，司法部国际帮办戴恩·伍德，贸委会竞争局头目玛丽·娄·斯达普，美女黛博拉·欧文委员，玛丽·阿兹奎娜委员。（仅仅因为阿兹奎娜第二次投反对票就导致微软调查案在贸委会陷入死胡同。不然，早在一年多以前微软案已是另一个结果。）

另一个小团体也在这里形成，他们就是华盛顿一些著名律师行的反垄断律师们。他们中有很多人代表微软的对手向司法部提出对微软的指控。其中有一米九二高的安迪·伯格，莲花

公司的法律顾问；艾德格莱恩，塔力根公司的反垄断专家。(塔力根公司是苹果公司和IBM命运多舛的合作企业，原有希望推出一种胜过盖茨的操作系统，可是由于盖茨对电脑商的控制而失去了市场。塔力根公司也应传唤向联邦检察官们提供了大量证据。)

事实上，本周内大多数反垄断观察家们都想质询宾葛曼。整个晚会上不时可以听到有人说着有关微软的事情。

难道微软一案就要水落石出了吗？还是微软想方设法逃脱了政府的严密监视？这帮反垄断人士最后全部进入舞厅用餐并观赏一场喜剧表演。明天早晨，同样是在这个大厅的高台前，宾葛曼将就反垄断现状发表高论。

一个星期之前，宾葛曼的首席法庭辩护律师萨姆·米勒又向微软及其他软件开发商发出了新的传票。这就使她还要等几个月才能对微软提起诉讼。

1994年5月，纽康携瑞切尔，共赴卵石滩欢度假期，并参加首席法律顾问协会会议。

几个月来，瑞切尔对纽康吐露了她与盖茨的交往情况。盖茨在欧洲的一次会议上认识瑞切尔，几个月后，他们第一次在美国约会。盖茨邀请她去他花费多年时间才建好的别墅。她后来才从盖茨的亲信口中得知，那是他最喜欢带异性朋友去的地方。

早在1992年9月，瑞切尔就信任地对纽康讲出了她的迷惘和担忧：如果她不接受盖茨的提升，她可能失去工作。纽康充当起她的保护人角色，并于1992年秋末成为她的情人。

瑞切尔已调来微软的美国总部工作。现在，她和纽康一起在卵石滩游玩。找纽康的电话一直响个不停，司法部有很多事要同纽康说。但没有盖茨的同意，他什么也不能说。

瑞切尔思考着盖茨这个人。她觉得他既有可爱的一面，又有令人费解的地方。

1992年9月，正当纽康敦促瑞切尔脱离同盖茨的关系时，盖茨邀请她陪同前往阿姆斯特丹。当盖茨打电话邀请她时，她告诉盖茨说她难以支付旅费。盖茨对她说："你答应过带我参观阿姆斯特丹。我会借钱给你的。"这样，瑞切尔就同意了他的要求，并决心告诉他彼此间不再存在那种关系。

盖茨一接到她，两人就直奔豪华的欧洲酒店。瑞切尔很紧张。在服务台前，盖茨预订了总统套房，整层楼都包了。他以为瑞切尔会与他同住。而与此同时，瑞切尔掏出自己的信用卡，预订了自己的房间。盖茨不知道的是，纽康代她支付了这笔费用，并坚决要求她坚持立场。

盖茨对她说他很失望，但表示理解，并愿意做她的朋友。接下来的几天内，他们在不同的餐馆用餐，而且盖茨还表示了想去红灯区看看的欲望。他对这种文化的性开放态度很好奇。

沿着狭窄的街道，小小的窗格里闪烁着红光，近乎全裸的女人挑逗地躺在橱窗里，就像货架上亮丽的陈列品用来零售一样。真是令人惊讶！好一派繁荣"娼盛"的景象！

瑞切尔和盖茨最后在一间酒吧里休息，吃起一种称作"太空饼干"的麻醉品来。这在当地是合法的。他们共同沉浸在幻想之中，忘记了现实世界中的交易、合约和季度报告。

在五光十色的阿姆斯特丹酒吧里，比尔·盖茨飘飘欲仙地做了瑞切尔几个小时的"男朋友"。

第十三章　和　解

比尔·盖茨知道新独气数已尽。就在新独宣布它收购了 Word Perfect 和宝兰公司的 Quattro Pro 后，他在给他的高级委员会的一份备忘录中评价了该交易，并预言雷·诺尔达是在搬起石头砸自己的脚。盖茨的估计就像魔咒一样，他对新独弱点的估计非常准确。不过盖茨最后还是被司法部传唤。即使在和解期间他也没有停止其掠夺，使得联邦律师们禁止他签定导致阻碍贸易的合同。然而，盖茨巧妙地使联邦律师们同意和解判决中明确允许他自由扩展市场力量的条款。

雷·诺尔达知道如何使比尔·盖茨恼火。

从备忘录和电子邮件中可以看出来，在得知诺尔达最近的收购之后，这位微软主席一直在叫嚷和叹息。

盖茨强压竞争的怒火，试图装得若无其事。在备忘录中，他宣称说他感到荣幸，诺尔达竟然会认识到并抄袭他的策略——只有用一个完全集成的套件才能和盖茨竞争。

毕竟，盖茨深信诺尔达会成功地将网络作为各种软件的核心机制——而且会充分利用其在网络方面的优势，正像盖茨利用他在操作系统方面的控制力量一样。

在一份写给其高级职员的备忘录中，盖茨写道：新独和Word Perfect的合并以及对Quattro Pro的收购完全改变了微软的竞争轮廓。他说，新独采用他的产品集成策略。还指出莲花公司通过收购Notes策略也达到了类似效果。盖茨说：只要我们的策略执行得比他们好，让竞争者”跟着我们走”也不错。

盖茨继续列举新独的举措对他业务各个方面的影响。他关心合并后的公司会怎样影响Microsoft Office——微软的办公室产品套件，担心新独会将它自己的办公室套件转变成“一个对我们Office的价格和市场形成压力的厉害竞争者”。

盖茨特别强烈地认识到竞争的升级意味着他不能够维持高价格。这一点，从DR-DOS事件后就已经很清楚了。他承认合并后的公司将能更好地集成Quattro Pro和Word Perfect，扭转他们“日渐衰弱的力量”。(那两个产品的市场份额一直被盖茨的Microsft Excel和Word——包括在Microsoft Office中的电子表格和文字处理软件包所侵占。)

非常奇怪的是，盖茨仍在关心DR-DOS，尽管其市场份额几乎已经不存在了。他写道：“新独会将其办公室套件捆绑到网络软件中，然后定一个‘奇怪的价格’，像他们过去捆绑DR-DOS一样。”

他似乎坚定地认为新独可能会吃自己“奇怪定价”策略(他是这样称呼那些用价格激励用户选择一个非优势产品的策略)的苦头。网络软件是新独的网络操作系统，是该行业以及盖茨不占优势的少数几个领域的领头软件。他害怕新独会开始和它的网络软件一起派送它新获得的应用软件来侵占他的市场份额——真可谓以其人之道还治其人之身。

然后盖茨开始讨论“财务衡量”，表现出他在全球性营销、用户参与及品牌效应等方面的过人才智。他写道：“新独品牌

可以成为一张保护伞。在它的保护下，就可以干许多事了。”那曾是微软极有效的策略。

该备忘录就像许多介绍盖茨策略的初级读本一样，显示出他将如何着手从新的新独公司运作中获益。

最有趣的是盖茨对控制标准的市场领导者能力的担忧。他一度拥有这样的能力，并取得了极佳的成果。他看起来很担心。

”自发推行反微软的平台、应用程序接口和对象模型的活动变得容易协调了，因为参加的公司数目已经减少。”他写道。他还考虑新独现在是否能够为工作组、文档管理、图像系统及“所有他们曾争取的‘服务’”制定更多的标准。

接下来他继续列举他认为目前还不明朗但对微软有利的商务方面的问题。其中一个是，所有卷入该收购的那些雇员在接下来的半年时间里会不安定，同时“Quattro Pro 的开发者们正从一个野蛮的公司走向另一个完全不同的世界。”（盖茨把为菲利普·卡恩工作的任何人都看成是“野蛮人”。）

盖茨不知道吉姆·满兹的也曾试图和 Word Perffect 联合，但他就像摸透了吉姆·满兹的心思似的。他说：“在应用软件行业那些微软尚未占领的地方，新独和莲花公司将是主要的竞争对手。”

他接着将他的思路转向技术问题。他说，与微软不同，新独从来没有一个中心的“技术议程”。就长远而论，新独应采取数据库策略，因为它对宝兰公司的 Paradox 数据库软件包权利有限。同时，他担心宝兰公司在甩掉 Quattro Pro 这个包袱后，会”成为一个专门与我们开发同类产品竞争的公司。那一亿四千五百万美元正好解决了他们的资金困难”。微软和宝兰公司曾在编程语言和工具领域有过激烈竞争，现在该公司将更

加专业化。

最后，盖茨对他的执行委员会清楚地道出，他迫切要求作出“回应行动”，“赢得”电子邮件软件和公司环境领域。为确保胜利，盖茨建议微软收购“邮件”领域所有其他小公司。

这仅仅是在继续他的一个长期战略，那就是购买微软处于落后地位的任何领域里成功的产品和技术。

盖茨认为Windows NT——一个更强大的Windows版本，他一直在努力使它成为公司的首要任务——是微软输不起的领域。他在该领域仍落后于新独。

“NT必须赢得胜利，否则新独将会把我们在工作组方面的努力毁于一旦。我们应该考虑增加对这两个产品的销售投入，包括收购其他邮件公司以取得它们现有的市场份额。”他说。Maid是公司计算机网络内的一个重要应用软件，也是工作组计算的关键部件。

“我们需要通过牢牢地盯住产品、收购和销售来赢得邮件/工作组领域的份额，”他说。

最后，盖茨要他的部下制定一个“从Word Perfect和Quattro Pro招募人才”的计划。盖茨干得很成功，从Word Perfect和宝兰公司挖了不少人过来。菲利普·卡恩后来状告他掠夺他们的员工，并赢得了补偿。

公司的官员们领会了盖茨备忘录的要旨，还向整个公司的员工散发，要求经理和销售代表们给用户们打电话，表明微软对新独合并的态度。其中，一份发布于1994年3月24日的备忘录要求他们语调要显得“谦逊”，但意思要明确。

对那些Word Perfect已占领大量市场的国家来说，微软这次可是天赐良机。它可以劝告那些Word Perfect/DOS的用户说“现在是转换的最好时机”。（荷兰就是这样一个国家，Word

Perfect 在那里仍占有统治性的份额，Word Perfect 很快就会向欧共体提交一份对微软倾销的指控。)

该备忘录清楚地说明了微软对该合并的“公开反应”应该是什么样的，强调必须确保 Microsoft Office 的领先地位。在集成竞赛中落后的竞争者正联合起来加紧赶上，该备忘录承认“要保住其高级人才对他们来说实在不易”。该备忘录没有提到盖茨他自己有一个从其竞争者那里搜罗人才的计划，只有在他发给少数几个人的电子邮件里才有这样的说法。

有趣的是，微软内部认识到他们已取得了应用软件市场，但在联邦调查人员面前，却把自己描述成在市场份额方面处于落后地位的角色。实际情况是“现在莲花公司不论是在规模还是在资源方面都显然只能算老三。微软领导着操作系统和应用软件，而新独拥有着网络。”该备忘录写道。

可以预见，微软对形势的估计最终会成为现实。几个月后，新独将 Word Perfect 转卖给 Corel，只得到它购进时所费数额的零头。

盖茨及他的经理们的备忘录在公司内引起很大反响，最后在分析家团体中也广泛流传。

1994 年 4 月 22 日，星期五。雷·诺尔达和夫人呆在家里，他正忙于他的论文集。来自惠普的罗伯特·弗兰肯伯格刚被任命为新独的首席执行官，诺尔达在办公室呆的时间越来越少。(关于首席执行官的人选，他还对升阳公司的司科特·麦克尼和 IBM 的前高级官员乔治·康拉兹进行了对比。)

也就在那天，关于 Word Perfect 和新独合并及对宝兰公司的电子表格部门进行收购的代理人声明也将被提交。事情进展得很快。Word Perfect 的首席律师达夫·汤普森正在夏威夷度假，而他在新独公司的同行戴维·布拉德福也在休假。

菲利普·卡恩没有能力既保住蛋糕，又把它吃掉。他仍在企盼新独彻底收购宝兰公司。该公司已受重创，而且更为严重的是微软最近对其工程师的掠夺。

当诺尔达当天下午在家里踱步时，卡恩正火冒三丈。他和他四岁半的儿子正在驱车去看《白芳族人 II》（一个关于狼的故事）途中。卡恩为能陪儿子而高兴，同时又对生意上的事感到愤怒，他花时间回了一个电话。"他们猎取我们的高级工程师并许诺可观的奖金。"他说。

那天下午大概同样的时间，盖茨的高级公关人员潘·爱德斯特姆慌乱不堪。"快找盖茨！快找盖茨！"她在办公室里大声嚷嚷。

在刚刚与《金融时报》一名记者的通话中，她冷静地否认了微软曾不公平地限制竞争的软件公司获取必要的关于"芝加哥"（一个 DOS 和 Windows 的混合产品，成为后来的 Windows 95）技术资料的事实。司法部刚使该问题引起微软的注意。

否认事实后，她转向她的同僚并向他们叫道："《金融时报》都知道了！《金融时报》都知道了！"她以为该记者让她不要挂断电话，其实那名记者只按下了"静音"按钮，并正在聆听她办公室里出现的喧闹。

在司法部的传唤下，Word Perfect、莲花公司、新独、宝兰公司及其他公司向联邦律师说明，盖茨正试图通过限制那些为"芝加哥"编制软件的开发者获取关键的操作系统规范，因而限制贸易。微软不会给为非微软拥有的标准开发产品的任何公司提供那些资料。

微软强迫软件开发者签定秘密协议，声明如果他们不支持微软名为 OLE 的数据传送系统，他们就别想获得"芝加哥"的资料。许多公司，包括 Word Perfect、莲花公司、IBM 以及苹

果公司，都支持另一个名为 Open Doc 的标准，而升阳公司、新独、IBM 及其他一些公司还支持 WABI（Windows 应用程序二进制接口）标准。

Word Perfect 的首席技术官戴维·穆恩在给司法部的证词中称，微软正以非法方式在该行业强迫采用它的 OLE 标准。穆恩说："他们又是审查，又是命令我们自己的应用软件里该有什么样的功能，这是非常霸道的。如果微软禁止拥有任何竞争产品的任何人获得行业标准的操作系统资料，那对本行业是相当危险的。"

和 Word Perfect 一起，宝兰公司、新独、莲花公司及升阳公司也向司法部申诉说，软件巨人给他们不完整的代码，强迫他们接受限制性授权，并因微软阻挠而不能参加本应是公开的开发会议。

4月底，微软还没有对来自 Word Perfect 和其他公司的申诉作出反应，当微软知道《波士顿全球报》和《金融时报》有关它的限制性合同的新闻报道后，作出了一个少有的大转变，发布一份公开声明，说它将会取消某些合同中的这类限制。司法部随后会在和该软件巨人的和解判决中禁止此类合同。

几星期前，比尔·盖茨在欧洲向 Word Perfect 宣战。他还在那里搜寻艾德·莱特维尔德的高级销售人员。在阿姆斯特丹的尼金洛德大学里，盖茨发表了一次演讲。演讲中他将 Word Perfect 在荷兰拥有百分之九十的市场份额这一事实归功于莱特维尔德的国籍。他决定要加入战斗了，并立即猛砍价格，将工作组 Windows 和 MS－Word 以难以置信的低价捆绑销售。很明显，盖茨是要获取市场份额，哪怕这样做会使他暂时亏本。Word Perfect 的反应是向微软发信，威胁要向欧共体状告微软倾销。

1994年6月2日，比尔·盖茨被司法部法官萨姆·米勒传唤，微软的外部律师史蒂夫·霍利也在场。在他出庭作证的一开始，法庭向他出示政府拥有的证物，一批盖茨手写的便条，包括诺里斯·华盛顿几年前在联邦贸易委员会时从他的文件中发现的那张“清除电子邮件”便条。

司法部问盖茨“清除电子邮件”是什么意思。还没等他来得及回答，霍利插话提醒盖茨说，如果该回答涉及到他的律师们给他的建议的话他可以不回答。盖茨于是告诉提问者说他没有任何要说的。他接着被司法部问到微软内部是否有关于销毁和删除电子邮件的明文规定。他回答说是，的确有这样的规定。

盖茨又被问到他是否知道这些规定是什么样的。盖茨说不知道。

盖茨再次被问及他是否有一份这样的规定，他回答说没有。那么微软内谁有呢？盖茨回答说这些事情由比尔·纽康来处理。

安妮·宾葛曼的头发向上卷曲，就像正被大风吹着似的。

当盖茨的竞争对手们在自发地与竞争困境抗争时，联邦法庭在经过了几年的研究后，终于准备对盖茨采取行动了。司法部通知微软说他们正在准备起诉。6月21日，比尔·纽康和微软的外部律师理查德·尤鲁斯基如期来到反托拉斯部参加第一轮和解会谈。

当时纽康被告知，和司法部及欧共体达成和解的最后期限是7月14日。双方态度都很强硬。他知道，这只是一场游戏。纽康已忠告盖茨说他们必须和解，但盖茨相信他们可以轻易逃脱。

宾葛曼和利坦在该部的主会议室迎接纽康和尤鲁斯基。在

会议桌旁的一块黑板上，宾葛曼已列出了一个全面的和解要点。

该判决禁止微软用于其操作系统产品（MS－DOS 和 Windows）的各种授权方式，包括“按处理器”和“按系统”授权，还有“最少数量”——计算机制造商在一份这样的许可协议下支付一笔最少数额的付款，这样才有权出售一定数量的微软操作系统产品。

宾葛曼的提议还限制了微软和计算机制造商的授权时间期限，并通过禁止或限制数量折扣来控制操作系统的定价。它禁止总价授权——这种授权允许计算机制造商只付一笔总价就可以出售不限数量的微软操作系统产品及排他交易合同。纽康抗议说，微软从来没有使用过后两种授权方式。

该提议还对微软和接收微软新操作系统产品的测试拷贝的公司之间的保密协定加以限制，这样公司和个人即使为使用非微软的操作系统设计的应用软件产品，也不会因此而受到不正当的限制。

6月27日，在同一间会议室，纽康、尤鲁斯基和宾葛曼三人继续当天的会议，塞斯·瓦克斯曼，宾葛曼的助手，也参加了会议。双方开始就微软的授权期限、类型及微软的授权是否是“要求合同”等进行辩论，以达成一个折衷方案。司法部的律师们觉察到纽康习惯在他们认为是显而易见的事情上吹毛求疵。会议还谈到微软“按系统授权”的性质，以及此类授权与微软和其 OEM 厂商之间经济关系的联系、保密协定的使用、微软可能和司法部达成的任何和解的期限和性质。

在会议要结束时，纽康建议宾葛曼将她的和解判决和欧共体的 DG IV 保持一致，DG IV 正在根据新独于 1993 年向欧共体提出的指控准备进行另一起反托拉斯诉讼。他解释说，微软在

全世界的业务必须协调一致，如果公司在不能确保 DG IV 也同意的情况下就授权问题和司法部达成共识，微软业务的重要部分可能受到不同程度的影响。

“让我们看看是否可以在微软、司法部以及 DG IV 之间进行联合讨论，看看能否拿出一个整体性的解决方案。”纽康建议说。

“我会看看 DG IV 是否感兴趣。”宾葛曼说。

她于是离开会议室，给 DG IV 的首长克劳斯·戴特尔·伊勒曼打电话。她说他同意考虑这个主意，并将在和其他人谈过后答复。

无论她走进哪个房间，珍妮特·雷诺总是能吸引大家的目光。6 月 30 日，纽康发现自己要面对这名首席检查官了，她已加入到宾葛曼、瓦克斯曼、纽康和尤鲁斯基中来讨论有关司法部对微软调查的最后问题。

宾葛曼通知纽康 7 月 4 日上午到布鲁塞尔 DG IV 的办公室，参加一个有关微软在美国和欧洲掠夺行为的详细和解会谈。

6 月 30 日，当雷诺弄明白她的反托拉斯上司着手的起诉时，DG IV 给微软送去一份异议声明的草稿——这是它在新独提起的诉讼中的初步指控。在草稿中 DG IV 声称微软的多种授权方式——主要是“按处理器”和“按系统”授权，以及“最少数量”——“其效果是将 MS-DOS 和 Windows 的授权在经济上挂钩，因而限制竞争产品（如 DR-DOS）的市场”。

前两个星期，司法部的律师们曾一再告诫微软：如果你们拒绝签署一份和解协议书，司法部就起诉。那十四天里，萨姆·米勒、纽康和宾葛曼一直在进行马拉松似的谈判。与此同时，微软一再否认司法部即将提起诉讼的新闻报道。

第十三章 和 解

7月4日晚上，布鲁塞尔。一个凉爽的夏夜。斯坦侯坡酒店大堂内空无一人。宾葛曼和伊勒曼来此同微软的两个代表开一个简短的会议，为第二天的会谈做准备。

纽康得到一份两页纸的司法部和 DG IV 对微软的授权做法的联合立场的摘要，其中包括一些要点的说明及他们对解决方案的提议。

一些有关产品挂钩的新项目被加入司法部的指控中，同时也被加进 DG IV 的诉讼。它现在禁止阻碍竞争操作系统的合同及将微软操作系统的销售和其他产品或服务的授权挂钩，它还禁止多种操作系统产品的"捆绑定价"，并要求根据每个产品的实际销售来分别定价。

比尔·盖茨有难了。

7月4日，在和法官们会谈后，微软回应了一个两页纸的声明。对于挂钩问题，微软同意该和解判决覆盖"MS-DOS 6.22、Windows 3.11 和工作组 Windows 3.11 以及它们的后续替代产品，包括'芝加哥'，或者 Windows 95"。该公司同意禁止"阻碍竞争操作系统产品的 OEM 合同条款"。

纽康还说："微软会禁止将任何独立的微软产品授权作为用户同意获得另一个微软产品的许可条件。微软会继续开发给终端用户带来技术上益处的集成产品，如'芝加哥'。"

在布鲁塞尔的会议从7月4日到8日每天都进行，试图达成一个各方都满意的和解。纽康后来又来两个帮手。一个是威廉·艾伦，他是伦敦林克莱特 & 佩恩斯的一个合伙人，专门提供有关欧共体法律的咨询；另一个是尤鲁斯基。宾葛曼也有帮手，一个是她的代理经济学家理查德·吉尔伯特，还有马克·谢齐特律师。在 DG IV 一边的是艾勒曼，以及赫尔姆·德拉伯和芬·龙波特，两个 DG IV 的高级职员。

最后的会议于7月8日（星期五）晚上在艾勒曼的布鲁塞尔办公室里进行。7月5日，司法部和DG IV已起草了一份和解安排的初稿。初稿里明确指出，从最初起，他们就想到了“代号为‘芝加哥’的产品”会成为微软当前的操作系统软件产品——MS-DOS和Windows的后续产品，应包括在本和解判决的范围内。

7月6日，纽康向艾勒曼提交了一份申明，作为对7月5日初稿的反应。申明说，微软同意那些条款，条件是这些条款只适用于“提供给计算机制造商的特定产品及其后续产品”。

微软看起来是要将“挂钩”的定义限制为向一个OEM厂商提供一个“独立的”产品建立在另一个这样的产品的授权的基础上，如果将产品集成起来形成一个新的产品提供给OEM则不属“挂钩”行为，只有这样它才会接受该提案。毕竟盖茨正计划通过将DOS和Windows牢牢地捆绑在一起组成一个产品：“芝加哥”。

结果，在布鲁塞尔没有达成任何协议。到7月9日上午为止，各方在许多重要问题上意见仍不一致，包括微软继续使用”最少数量”、可允许的数量折扣的性质、微软继续提供“按系统”许可的条件、和解安排的时间期限等。

宾葛曼要纽康告诉盖茨说他必须在7月14日前解决该问题，否则司法部就会提起诉讼。

7月14日和15日两天，会议室里的谈判达到了白热化的程度，谈判不分白昼黑夜地进行。

“我不会上比尔·盖茨的当的，”在中间休息时宾葛曼对她的同僚们悲叹道。每当反托拉斯律师们感到他们和纽康要取得一丁点进展时，盖茨总是试图阻挠。”很明显，那些律师们不停地回去从盖茨那里获得授权和指示。”后来利坦这样对他的

同僚们说。

宾葛曼坚持说，解决问题的唯一方法是盖茨亲自参加会谈。他们向纽康和盖茨宣读了《取缔闹事法》（1715年英王乔治一世颁布的一项法令。译者注）。“如果你们想解决问题，现在就是时候了。”利坦说。然后他列出了他和宾葛曼已准备好交给珍妮特·雷诺的本案的范围。

会谈继续进行到7月14日，星期四，宾葛曼决定推迟最后期限。毕竟，纽康终于肯坐下来起草文字了。

7月13日，作为和解条款的综合内部草案的一部分，一份意在使司法部和DG IV满意的反挂钩条款草案已准备完成。它里面写道：“微软不得将任何许可协议建立在任何别的隐藏的产品、操作系统软件产品或其他产品的授权的基础上。（但这不能被解释成禁止微软开发有技术优势的集成产品）”

“去掉‘技术优势’那几个字。”盖茨对他的首席律师大声叫道，他就坐在他旁边，面无表情。

这时已经是7月13日晚上十点半了，纽康给尤鲁斯基打通电话，还有其他微软的律师参加了这次电话会议。他们现在正讨论该项两边同意的判决所列出的各项条款的实质和措辞，特别是对产品集成——盖茨对“芝加哥”的计划——的影响。没有盖茨对目前形势的意见，这些律师们不敢再继续下去。

盖茨想删除”有技术优势”这几个字，理由是微软不会接受对它设计新产品的权利的限制，尤其是用含糊、主观的标准来限制。

盖茨坚持说微软必须有权开发“任何集成产品”，否则它将会失去它创新的能力。（后来，集成 Internet Explorer 除了从网景偷走了市场外，Windows 98 是否提供了任何技术优势成了争论的焦点。）

纽康和他的助手们根据盖茨的命令，将反挂钩条款改成了："微软不得将任何许可协议建立在任何别的隐藏的产品、操作系统软件产品或其他产品的授权的基础上。（但这不能被解释成禁止微软开发集成的产品）"

7月14日上午，在宾葛曼的会议室里，纽康和尤鲁斯基在和宾葛曼、利坦、吉尔伯特、谢齐特、德拉伯和龙波特争辩。这场争辩直到7月16日（星期六）才结束，珍妮特·雷诺向新闻界宣布她的反托拉斯律师们取得了胜利。

纽康在会议开始时先发布了一个初步声明，然后分发了他修改过的该和解的复印件。纽康给大家逐页解释了他的文件，并按照盖茨的指示强调了一些问题以及他建议的修改的措辞。

当他解释到节E时，纽康指出，微软在一个小节里增加了一个条款以明确该公司保留提供"合并的产品"或使用了"集成技术"的产品的绝对权利。他说明，任何内容不得被解释来限制微软的产品设计。"这也是上星期我们在布鲁塞尔的立场。"纽康提醒调查人员说"因此，这并不是一个实质性的改变。"

在纽康的评论后，会议暂时中止，宾葛曼及其同僚们对未解决的问题交换了意见。宾葛曼非常恼怒。"我不会上当的！"她又一次对利坦说："他休想推翻一切！否则这一切就毫无意义了，决不能再让步！"

当晚，纽康又一次和宾葛曼及DG IV的代表坐在一起，艾勒曼则不时地打来电话。宾葛曼坚持要盖茨也通过电话参加会议。

纽康和盖茨正面临一个联合阵线：欧共体和司法部都在拿同样的诉讼威胁他们。无疑的，微软将不得不和司法部签定一个同意该和解的条款的约定，以及和DG IV签定一个在本质上

和该和解相同的保证。

帮助宾葛曼的有利坦、吉尔伯特和谢齐特，后来还来了戴维·塞德曼，反托拉斯部上诉科的一名律师。DG IV 的德拉伯和龙波特也来了，还有艾勒曼通过电话联系。

7月14日下午晚些时候谈判继续进行。该判决草案再一次被逐条审查。最后利坦宣布说司法部和 DG IV 同意微软上午提出的限制条款，但要修改一下措辞，以明确虽然该条款从节 IV（E）（I）中删除了“集成产品”的字样，它并不排除根据《谢尔曼法案》和《罗马条约》来审查微软。这样事情就变得不确定了：“集成产品”既没有被该和解判决所禁止，又不被法律所允许。没有谁对“集成产品”下过一个定义。

微软的律师尤鲁斯基说：“我十分清楚微软和司法部对《谢尔曼法案》对高技术产品设计的限制有不同的看法，我们不必今天晚上就解决这个问题，还有法律在那儿管着呢。”（1998年宾葛曼的接替者乔尔·克雷恩在提起指控时又把这个问题提了出来。）

宾葛曼认识到她至少已经踏进了门槛，或许可以提起另外的指控来限制微软。

会谈破裂了，附加的草案又被草拟出来，各方都意识到他们当晚要在司法部外决战一通宵。

晚上十点半的时候，司法部提出了一份新草案供纽康及其同僚再次审查。关于产品挂钩的措辞变成了：“微软不得将任何许可协议明确地或隐含地建立在任何别的隐藏的产品、操作系统软件产品或其他产品的授权的基础上。（但是本条不能被解释成禁止微软开发集成的产品，但也不能据此允许它这么做。）”该草案于是在填入最终表格前被缩短了。7月15日一大清早，该组就解散了。

当天上午晚些时候会谈又继续进行，对附加条款和措辞各方取得了一致。到7月15日早上，宾葛曼已经智穷力竭了，她已花费了十一个月的时间来调查微软，并让她的一名律师驻扎在盐湖城，准备如果盖茨在最后一分钟仍拒绝和解，就在这个新独的老家提出对微软的指控。司法部的律师们认为盖茨和纽康会对他们选择的审判地点感到不满。

但是，在7月15日下午大约六点钟，微软在DG IV的保证上签了字。就在最后一分钟，纽康在盖茨的电话指示下，司法部的条约中那关键的节IV（E）的措辞再次被删减。最后的版本删除了"但也不能据此允许它这么做"这几个字。纽康说他只是想要去掉不必要的以及引起潜在混淆的词句，而不是要改变条款的实质内容。但是后来证明它是关键的实质内容，绝不是什么不必要的措辞。该条现在被说成微软应被允许开发集成产品，而不管这样做在某些情况下会阻碍竞争。

盖茨精明的谈判技巧在字里行间得到了充分展现。他知道这种通过集成保住用户的策略的重要性。他即将开始发售Windows 95，而且他的新的在线服务——微软网络（MSN）——也即将被集成到Windows 95中。

那些都是在他认识到Internet的意义之前的事。

晚上八点钟时，纽康已在该和解判决上签了字，并同意停止按照出售的处理器个数而不是操作系统份数来提供微软的操作系统的授权。另外，微软还同意放弃对其软件进行测试的有关限制，并不再将一个产品的销售和另一个产品挂钩。司法部在它准备提出的指控中声称："微软的垄断力量使它能够迫使个人计算机制造商和它签定阻碍竞争的长期授权协议。在那些协议下，他们不仅在出售含有微软的操作系统计算机时必须向微软支付版税，甚至在出售没有安装微软系统的计算机时也必

须向它支付版税。"

将诉讼的范围限制到授权问题、产品捆绑以及测试合同，这是一个比较实际的决定。虽然司法部的律师们知道微软在应用软件市场应该还有其他违反反托拉斯法令的行为，但是他们还是决定先从这样一个他们容易取得胜利的诉讼着手。他们将继续关注微软在其他方面的所作所为。

之后，比尔·盖茨对记者们说，他认为微软的财务状况不会受到不利影响，而且他们对DOS、Windows以及它们的后续产品的销售的内部预测也没有改变。

鲍伯·利坦感觉到盖茨和纽康的声明实在奇怪，要知道他们为这个决定可是差点打破了脑袋。"如果该决定很容易遵照执行，为什么他们不在几年前就和解呢?"他反问他的同僚和宾葛曼，大家对行业对该和解的冷淡反应感到十分惊奇。

该决定被描述成了一个无关痒痛之举。行业分析家们说，盖茨就这样简单地脱身了，不需要向其竞争者或政府作出赔偿，公司也没有被分割，甚至也不用承认违法。这可真是好事一桩。

IBM打算试一下该和解的效力。它正在计划一个价格战。新独和IBM的销售代表们给计算机制造商们打电话，告诉他们现在可以自由接受其他合同了。然而他们慢慢认识到盖茨仍牢牢地控制着本行业。每个人都害怕因转向微软的竞争对手而受到微软的报复。

新独的戴维·布拉德福通过电话和Word Perfect的达夫·汤普森以及菲利普·卡恩的首席律师鲍伯·科恩取得了联系，私营的起诉正在酝酿之中。

在不经意中，夏季已经把大自然中清晰的轮廓变得柔和起来。

莲花公司的律师安德鲁·伯格正在他华盛顿的办公室里准备对微软诉讼的文件。尽管司法部的和解判决还将经过《汤尼法案》的评审，而外部各方会说它毫无用处，吉姆·满兹的首席律师汤姆·伦伯格已告诉伯格说满兹不想再在这件事情上浪费时间。曾代表应用软件公司的那群律师们认输了。他们提出的问题没有得到处理，他们相信他们的市场决不会失去。

到8月中旬，雷·诺尔达被任命为新独的总裁。他正考虑怎样利用他的空闲时间，为恢复在信息时代的竞争地位再进行一次努力。

第十四章 硬式棒球

当法官斯坡金开始《汤尼法案》诉讼程序时，一切都显得毋庸置疑。司法部的判决被否决了，联邦法庭处在帮助微软证明法庭和解有效性的奇怪位置。随后，就在反托拉斯检查官宾葛曼正从这个软件巨人出资购买 Intuit 公司这件事情上开始了解到微软的真正图谋时，斯坡金的判决又在程序上被否决，原判决被重申。当这个和解向这个因长期缺乏竞争而死气沉沉的市场公布时，一大批各种公司走出来抗议比尔·盖茨的商业行为。

纽康于 1995 年 1 月 20 日乘出租车来到联邦法院，并径直走进了位于二楼的 6 号审判室。

海·亚当斯酒店的平静被法院台阶上的摄影记者们打破了。就在斯坡金法官的审判室外，一堆人正乱哄哄地排着蛇形的队。

《汤尼法案》诉讼程序即将开始。这是争吵越来越激烈的一系列听证会中的第三次。出现在该场合里的还有记者、华尔街的分析家以及来自私营部门和政府的律师。众人都已就座，而宾葛曼站在审判室前的一张大大的图表前面，在上面匆匆地

写着什么。

当法官斯坡金将眼镜戴在额头上进来时，场面顿时安静下来。此人曾在审理查理斯·基廷和政府之间的存款和贷款诉讼时，痛斥基廷的律师说：“你们用暴力胁迫本法庭是办不到的!”在证券及外汇委员会里任执行长官时，他曾因好斗而获得了“匈奴王”的外号。

根据《汤尼法案》，公众有一定的时间——通常是六天——在一个联邦法官宣布和解前提出异议。对于这次微软和司法部之间的案件，只有来自于小公司的五条异议反对该判决。

议程以宾葛曼的介绍开始，接着是微软的辩护律师尤鲁斯基（纽康及一群微软的律师们也坐在辩护律师席)，然后是加里·瑞贝克，卡恩的前律师，现在为威尔逊·宋希尼 & 古德里奇 & 诺萨狄效力，就在十天前，他曾为盖茨目前的竞争者之中的三个起草了一份文件，造成了很大的轰动。出现在这里的还有杰夫·加科波维兹，他来自于一个受微软损害并对判决不满的名为 IDE 的小公司；还有约翰·查普曼，来自计算机及通信行业协会，本行业的其他人因厌恶而避开了。

宾葛曼先开始：“今天我们是在最后的阶段，(这个案子从七月十五日立案起，已经经过了六个月的《汤尼法案》诉讼程序，今天应该是最后阶段了。）我们相信，而且也应该是这个始于七月十五日诉讼的《汤尼法案》诉讼程序的六个月时间的最后阶段。”

法官擦了擦自己的鼻子。

宾葛曼指着她的示意图继续说：“根据直流电线路标准，法庭需证明判决是否’符合公共的利益’，这是一个非常广泛的判断准则。”

在前两次开庭时，斯坡金认为该和解显然是无力的，（因

为他已阅读过一份出版的报告，上面列举了大量对微软掠夺行径的辩解，而判决并未提及这些）而且没有针对他已阅读过的已出版报告中对微软的掠夺行为的大量辩解。

宾葛曼又继续说：“法庭要尽可能以最简单和最快捷的方式进行公共利益的评估。”

斯坡金对她念法律条文不耐烦了，反问道：“我能用我自己的笔签署该判决吗？还是要等政府来代劳？我是说，我在这里有我的角色。”

法庭和联邦律师之间的紧张是从瑞贝克的讲话开始的。瑞贝克在他的讲话中引用了盖茨掠夺行为的几个例子，这些是卡恩早先和微软争执时交给他的。

此时斯坡金正和宾葛曼互相冲对方大喊大叫，宾葛曼用发抖的手指指着法官，死死捍卫她珍视的和解，急得几乎都要掉眼泪了。“我们花了整整十一个月……我们流血流汗。我们还能做什么呢？”

斯坡金反驳道：“我花了二十年时间调查白领犯罪，我得到了不同的结论。当你得到说明‘我们要以此来摆脱其他人’的内部文件时……”其实斯坡金从未见过宾葛曼文件里的东西。

突然，瑞贝克从他的座位上跳起来。几个月前宾葛曼曾要他发给司法部一份白皮书解释微软所提出的财务软件的竞争影响。现在瑞贝克看起来像一个叛逆者，批评她的工作不周全。到目前为止，Intuit的兼并审查还在进行中，瑞贝克正在向司法部提供许多资料和该行业的经济分析。

宾葛曼看了一眼站起来的瑞贝克，挥手让他住嘴。“我对你在这里的讨论没有兴趣。”她责骂道。

争吵又继续，这时宾葛曼告诉法官：“如果你卷进微软的

诉讼你就是卷入了一场混战。这些人都不傻。我知道计算机制造商为什么不喜欢他们。”

接下来，壮了壮胆，她补充道：“我要起诉他们。”

宾葛曼继续叙说她的事件历史。斯坡金坐在那里，嘴里嚼着什么东西，前后摇晃着，就像比尔·盖茨一样。

场面越来越令人忍俊不禁，终于法庭上的旁听者哄堂大笑起来。斯坡金对宾葛曼大叫道：“看来你给我造成的麻烦比微软给我的还要多！”

瑞贝克终于瞅准了机会，他给斯坡金提供了一些珍闻，引起他的疑惑。作为被司法部忽略的方面的一个例子，瑞贝克说他先将一些文件亲自递交给了联邦贸易委员会的一个律师，然后又交给了司法部的米勒，那些文件显示微软曾以提供操作系统支持的名义迫使一些公司提供机密信息。就在去年春天，米勒还告诉他这是“一支还冒着烟的枪”，而到目前为止司法部还没有调查过证人。

到当天结束时，斯坡金已经胸有成竹，但直到一个月后才作出决定。

远在德国，列文感到自己被忽略了。司法部为什么没找过他呢？就在几个星期前，那时是十二月份，他还给宾葛曼发了一封信。

列文真的情愿好好弹他的钢琴，但微软问题就像一根不时扎他一下的刺。他看过那个叫斯坡金的法官对司法部的和解的意见，也曾让弗比斯和微软之间的麻烦公诸于世。当调查在美国和欧共体进行的时候，他简直不能相信没有来自于任何一个组织的任何一个人找过他。他毕竟是德国最大的计算机制造商的老板啊，事实上他的公司在欧洲的该行业中也是最大的。

他实在忍不住，提笔给宾葛曼写了一封私人信件。信的开

头是这样的："正如您所知道的，弗比斯微型计算机公司是创办于德国的个人电脑制造和零售商，1994 年一年所发货的个人电脑总量将超过五十五万台……"

弗比斯当时还和微软就许可方式问题争执不下。列文解释说，弗比斯当时和微软的合同是针对每个处理器的 DOS 和工作组 Windows 许可协议。

问题是，自从 1994 年 11 月 20 日开始，弗比斯开始向其客户提供两种电脑供选择："Windows"以及"IBM OS/2 和 Windows"。列文说，这种选择颇受顾客的欢迎。

IBM 的 OS/2 可以在 Windows 上安装并"升级"操作系统，这是有意义的。然而"在 Windows 95 发布后这两个操作系统就有了冲突。顾客于是不得不要么选 OS/2，要么选 Windows。"列文写道。

"我们认为只有针对每份 Windows 拷贝的许可才是正确的解决方案：由顾客作出他们的决定，而弗比斯仅就使用许可(也就是基于数量和折扣）向 IBM 和微软支付费用。"列文说。

但是微软只有在将操作系统价格翻倍的前提下才同意提供针对每份拷贝的许可协议，这样做是通过向每个系统收费来达到向每个处理器发许可证一样的目的，而政府对此未明令禁止。

根据当前针对每处理器的许可协议的合同，弗比斯须为每份 DOS 和 Windows 许可支付 28 美元。"对于每份拷贝许可，微软给我们的报价是每份 DOS 为 23.50 美元，每份 Windows 为 39.95 美元。这样就将我们的成本增加了 35.44 美元。我们当然不能同意这个价格，我们认为这个高价是对我们不接受每系统的许可的报复。"列文说。

经过谈判，微软提出了一个新的每系统许可合同，包括和

每处理器许可一样的价钱（DOS 和 Windows 共 28 美元）。该每系统许可合同看起来是遵守了司法部的最后判决。”我们不得不确定和 DOS 及 Windows 一起发货的’系统’的范围。在和我们的产品经理们谈过后，我们认识到我们再一次不得不为所有的系统购买 DOS 和 Windows 许可。”列文说。在选择了任何可用于 DOS 和 Windows 的系统后，对相同的硬件配置都必须向微软公司支付许可费用，而不管顾客是否需要 DOS 和 Windows。”另外，我们相信顾客应该有权选择任何带或不带 DOS 和 Windows 的硬件配置。”他说。

最终判决的第四节 G 所建议的解决方案是“选择独立自由的系统。”列文说。也就是说，不一定是和 DOS 和 Windows 一起发货的，对运行 OS/2 的也一样。

然而，对像他一样的计算机制造商来说，这个问题就是”任何我们制造的系统想在市场上有机会的话，就必须和微软的操作系统一起出售。Windows 已经有，而且永远会有重要的市场份额。如果我们想给顾客选择的权利，那么这些选择之一必须是微软”。

列文解释说，这意味着弗比斯不得不为每个系统生产两个版本，一个为选择微软 Windows 的用户，一个为那些更喜欢 IBM 的 OS/2 的用户。但是这使得”产品库存至少增加百分之三十到五十”。

列文解释说，这还增加了资金成本，而且在这样日新月异的行业里也增加了产品过时的风险。

“因为我们——我们认为其他制造商也一样——在这个竞争激烈的市场里无法接受以上所说的风险，我们不得不决定只和我们的个人电脑一起销售微软的操作系统。在我们看来该每系统许可同每处理器许可实际上是换汤不换药。”列文说：“我

们相信为避免上述风险，大多数制造商将为他们的全部产品仅购买微软的许可。结果就是，别的操作系统根本就没有在市场中出现的机会。”

列文是说，司法部取消每处理器许可实际上毫无意义，因为微软采用每系统许可的方式达到了同样的目的。

更为严重的是，在和解公布后，就在弗比斯刚和 IBM 签定了一份购买 OS/2 协议的合同之后，微软就审核了弗比斯的账册，这是一个非同寻常的举动，因为弗比斯和微软都已明知余额在微软一方。

那次审核尽管具有侵略性，但在微软的合同里是被允许的：只要这个软件巨人觉得某计算机制造商没有提供准确的出货报告。该审核是由 Deloite 和 Touche 为微软进行的。弗比斯相信微软的审查是出于报复。确实，在列文后来的一次证言中，他说他觉得那次审查是为了惩罚弗比斯和 IBM 进行交易。

列文相信司法部的判决仅在一个方面对市场有积极的影响，那就是它对最小额度的禁止。他说有了一份每处理器许可就像套上了一副锁链，每系统许可的合同也没能改变这种状况。最小额度也类似地限制了贸易。“如果你开了一家杂货店，而且付钱向一个送牛奶的人预定了两年的牛奶，你就不会买其他人的牛奶了。”微软就是将预收款作为占据市场的另一个手段。好在现在至少这种情况被禁止了。

在情人节前，斯坡金已拿定了主意。他否决了那个判决，写了一篇详细的法律文书来解释他的决定。他说，司法部干得不彻底，微软的许多掠夺性行为并未得到制止。

宾葛曼现在又和微软站到了一起，都抗议说斯坡金扯得太远了。

1995 年 4 月 24 日，美国华盛顿地区法院座无虚席，法院

在听取关于司法部对联邦法官斯坡金决定否决对微软公司的反托拉斯判决的口头争论。

法官劳伦斯·斯尔伯曼坐在长椅上，正在主持听证会，他的同事爱德华坐在他旁边，爱德华的另外一边坐着几乎始终沉默的巴克莱。总的说来，听证会的基调是对斯坡金法官不寻常否决价值的怀疑。确实，法官们看起来都已认定：斯坡金已超越《汤尼法案》所赋予他的权力。

尽管如此，斯尔伯曼和他的同事们向各方提出了几个问题——大多数问题都像是经过字斟句酌的。宾葛曼的发言全部由其新副手克莱恩代替进行，她自己则坐在来自于司法部的一群人中间，穿着淡紫色的衣服，看起来有点紧张。

法庭告诉克莱恩说司法部已同意将斯坡金建议的让步附加到判决中，但因微软不同意而取消了那些修改。特别的，斯坡金曾建议在微软内部指派一名“专员”以保证这个软件巨人遵守该和解。（宾葛曼在二月份对斯坡金的听证会中曾同意将该要求加进判决命令里。）

斯尔伯曼也指出，既然斯坡金要盘算将来关于他的反托拉斯判决的起诉，“我好像觉得我们在执行判决方法上有问题。”他继续说：“我们怎么能够轻易地接受你和微软谈判作出的判决，并且说，‘唔，你知道，这是地区法官提出的。即使政府不愿意接受它，我们仍然要不理会所有那些上诉’？”

克莱恩继续开玩笑地说：“问题是不论我们谈判得出的协议是否合理，对那个问题的回答都是肯定的。”他处在微软支持者的奇怪立场上。但他希望从微软的脸上擦掉这一切，因为在一次机会中他领略到该判决也颇有锋芒。

斯尔伯曼反驳道：“我认为你是越俎代疱了，你抢了《汤尼法案》诉讼程序中地区法官的角色。”

在听证会进行过程中，有人指出了该判决的一个错误，那就是根本没有任何针对 Windows NT 的限制。再明显不过了，微软正在利用它对操作系统市场的控制缓慢而稳妥地用 NT 建立一个隐蔽所。

查普曼，一个代表计算机和通信行业协会的律师，那天把话说得最明白了。他对斯尔伯曼法官说："一份关于证券交易委员会有微软董事长盖茨签字的声明显示……NT 有一个移植策略。就在那份关于 NT 的证券交易委员会的文件里面。这就是对操作系统进行垄断的优势。"

查普曼极力试图说服法庭认为对微软的判决是不彻底的。接下来他念盖茨签署的声明，中间道出了 Windows NT 提供了"自动从已安装的以前版本的 Windows 中移植信息"的功能。实际上，微软向华尔街演说时已非常明白地道出了他关于 NT 的企图。"我们已经知道了，最终的矛头指向 NT。"爱德华，一位分析家说"所有的问题都归结到它。"

但是该问题仍未得到重视，法庭恢复了该和解。比尔·盖茨再次逃脱。

宾葛曼和达塔南几个月来已成为好友，甚至一起开始节食。他俩经常在私人电话里对这场正在进行的反托拉斯大案互相通气。

宾葛曼已花了几个月时间为一个阻止微软兼并 Intuit 的诉讼搜集证据。

宾葛曼深受由她的和解所引起的争吵打击。在一次电话中，她告诉他说："我现在才开始明白盖茨是如何干的。"

就在那次听证会同一星期的晚些时候，她提起了诉讼。

瑞贝克在他的白皮书里表达了他的观点，许多受司法部调查的证人也是如此。她惊异地对达塔南说："盖茨好像不怕

《谢尔曼法案》。”

大多数被政府以违反反托拉斯法罪名起诉的公司后来在市场中的行为都变得更加小心，唯独盖茨看起来好像更加狂妄、更加肆无忌惮地继续他的掠夺。

正如所预料的，微软不理睬司法部的诉讼，计划收购 Intuit，以把将开辟商业新领域的个人理财市场——包括通过 Internet 和遍布全球的网络进行的电子银行业务和各种交易——纳入自己的控制之下。

瑞贝克已把市场分成几层，以向联邦法官解释微软的渗透策略。

这个软件巨人曾成功地通过它对 DOS 的统治强迫市场移植到一个新操作系统——Windows。从而在操作系统和应用软件之间插入新的一层——“图形用户界面”。利用它对操作系统和图形用户界面的控制，他开始统治应用软件。

微软更大的策略是，除了控制独立的个人电脑之外，还要获取商业的中枢——贸易中间“服务器”市场。

由微软的高级官员们公开的内部文件和声明显示出，盖茨估计整个商业界会有三亿个服务器同时运作，运行各种电子设备，包括电话系统、复印机和收银机等。他对家用市场也有类似的展望，要使所有家庭的消费类电子产品和电子系统都由某个版本的 Windows 来控制。

“如果一个公司控制着全部的商业服务器市场和应用，而不是仅仅控制桌面系统，那么那家公司在经济的各个方面将有强大得多的市场力量。”瑞贝克向司法部报告说。

尽管在当时大部分从家用到商用服务器市场尚未形成，但是它将以 Internet 作为主干迅速地出现。它将使家庭银行业务、家庭购物、在线新闻服务、旅游安排以及各种商业交易成为可

能。

微软的方法是将同一个市场内的各层连接起来——就像在桌面系统中将DOS和Windows连接起来——再以此为基础，建立一个市场内各层间的技术连接以及和其他市场内相应层的连接。也就是，将Windows NT——微软对付新独网络软件的利器——以及微软网络和Internet Explorer连接到家用电脑上的Windows 95。

总的来说，微软是在从事一项从它垄断的市场渗透到他还比较弱的市场这样的策略。盖茨真是精明。除了市场战术，他还将从已成事实的垄断中建立和新市场的技术连接。

盖茨看起来高枕无忧。1995年5月，他确信他收购Intuit的计划会得到法庭批准。毕竟，他们不是已经把那个疯癫的斯坡金给赶跑了吗?

现在他正参加在加利福尼亚长滩召开的微软交互式媒体会议，在近三千名与会者面前讲话时，他左手叉腰、右手在空中杂乱地打手势。

盖茨在Encarta百科全书的演示版里查找篮球巨人奥尼尔页，该页还有许多指向新的在线内容的链接。奥尼尔专程来到长滩会议中心的舞台上为他捧场。

当盖茨在微软网络上点击了名为“奥尼尔世界”的微软奥尼尔页的图标时，这个名人就出现了，高高地站在他的旁边。微软网络是微软新开办的在线服务，和美国在线及电脑服务公司相似。

“我需要帮助，谁能贷款给我?”奥尼尔调侃道“我可以为这个网络加倍还你。”

讲演完后，盖茨径直坐上轿车离开了。

就在几天后这个软件巨人开始生产Windows 95，盖茨显得

既兴奋又紧张。

他曾说："你可能已经注意到我们做过一些关于 Windows 95 的成功宣传。"自从去年冬天，微软的一个律师在联邦法官面前承认"Windows 是成功的"，这可能是最为谦虚的说法了。

全世界的报纸都在头版刊登这条产品发布消息。什么时候曾经有过某个公司的产品发布信息——除了科技突破（Windows 95 还算不上）——刊登在头版？

还在上市前，Windows 95 似乎比总统竞选还吸引新闻界的注意。克莱恩展开了对微软的新一轮调查，但他仍然不清楚，不管是否有奥尼尔捧场，Windows 95 以及微软网络会不会成为盖茨的一个刹手锏。

微软的董事们整个夏天都在大量抛售他们的股份。大家在内部纷纷议论说 Windows 95 操作系统不会像大肆宣传的那么成功。

因为害怕联邦法官可能反对他将微软网络包括在 Windows 95 中这个计划，盖茨在该软件里设置了一个"开关"，这样如果联邦法官迫使他除去微软网络的话，他能够很容易地办到。但是他一直没有到必须使用这个"开关"的时候。在争吵一番后，司法部没有正式阻止盖茨将微软网络包括到 Windows 95 中。

实际情况是，盖茨还没有找到在线交易的合适模式。其实那样的模式和像微软网络这样孤立、封闭的系统格格不入，它应该是完全开放并基于 Internet。几个月后就可以看出，这个网络正在以超出任何人想象的速度膨胀。

到了五月，盖茨对 Intuit 的收购打开了一个装满一大群竞争者的潘多拉之盒。

1995 年 5 月 8 日，星期一，上午 9 时 30 分刚过，在旧金

山的一个联邦地区法庭里，真正的 Intuit 闹剧开始了。

整个法庭内充满了抑制不住的愤怒，威廉·奥瑞克法官眉毛竖起，看起来好像提到了发际。

经过广泛调查后，司法部在一个月前向这里的联邦法庭提起诉讼阻止微软收购 Intuit。许多律师站出来抗议说，他们认为这是一个荒谬的要求，微软要求它的律师和公司高级长官能够查阅那些它的竞争者们提交给司法部的秘密文件！那些文件是司法部在调查这个软件巨人和 Intuit 的交易时获得的。

现在这些竞争者们像压在石头下面的一群蚜虫一样急匆匆前来，向法官解释如果同意微软的要求可能会造成的危害。软件巨人自己则在和苹果公司旷日持久的诉讼中，已确保他的主要竞争者不能偷窥到他的竞争信息。迈克·贝利，宾葛曼的新副手，他以前效力的布朗 & 贝恩公司，在那次诉讼中代表苹果，因此他一定意识到了微软当前姿态中的讽刺意味。

法庭里的许多人疑惑地四处张望。看来，好像所有接到司法部就该合并案传召过的人今天都来了。

到场的有普诺狄基服务公司、苹果计算机公司、国家银行集团和电脑服务公司。还有来自查理斯·斯瓦伯公司、美国在线、联合电脑、美洲银行、日软集团及威仕国际的律师和高级官员。如果要列全的话，威尔斯银行、美国银行集团、莲花公司、新独、第一银行集团以及软件出版者协会的律师们也在座。

毕竟，他们中的一部分在五个月内已向司法部提交了成千上万页的文件。在调查微软并购 Intuit 案的过程中，在司法部的要求下，新独提供了不少于九千页的文件。美国银行集团编制了两万六千页的文件，包括财务预算、客户简介、收支分析、销售回顾和预测及公司对微软和 Intuit 竞争者未来计划的

预测。（该公司的长官琳达·派克在五个月里被调查过三次，联邦法官于 4 月 20 日在西雅图还让她作证。）苹果公司以一千多页的文件来评论该并购，而威尔斯银行则提交了近四千页的文件。

3 月 31 日，司法部传讯了普诺狄基公司。国家银行集团公开了部分有关开发它自己基于个人电脑家庭理财软件的详细资料。该软件的代号称为 HBS，将和 Quicken 及 Money 竞争。和别的公司一样，它是在年初被传讯的。

4 月 3 日，轮到了电脑服务公司负责营销、计划和开发的副总裁约翰·美杰被传讯。4 月 17 日，查理斯·斯瓦伯公司 . 被司法部传讯。

法庭里的人群生动地表明了微软的竞争面将变得多广。除像莲花公司和新独这类典型的软件行业成员外，这里还有银行、投资经纪人、信用卡公司及在线服务提供者。

微软的纽康主持辩护律师席，另有公司内部人员以及来自四个著名律师事务所的律师。这些人召集在一起，是因为司法部提出限制微软和 Intuit 的外部律师获取第三方资料，微软在最后时刻表示反对。

当时在场的人中没有人估计到，一周后微软会宣布它放弃购并 Intuit 的计划。那可能是法官同意限制微软的官员们获得竞争者秘密资料的结果。如果没有该限制，这个软件巨人可能会得到一个资料金矿，包括竞争产品的技术说明、秘密市场研究和分析以及银行和软件公司间的合同和谈判策略。

但是，从后来在法庭上发生的事情来看，在这样一个常规问题上的争论，显然仅是即将到来的主要斗争的一次试探。

奥瑞克法官没有忽视微软法律机器的力量，一次他谈论道：“我在闲着的时候数了一下，站在被告一方的律师人数是

二十七个。"

法庭里的人群代表了微软在新的掠夺中正面对的新的市场和竞争者，公众对此还几乎一无所知。

普诺狄基的首席执行长官本纳特，在他代表公司要求暂时阻止司法部将他们公司的秘密文件交给微软的声明中说：

微软的法律和公司事务副总裁纽康在报道中说，他相信使用 Windows 95 操作系统获取在线服务将满足客户对那些服务的需要，这深深地烦扰着普诺狄基公司。这位公开评论市场需求和微软在线服务竞争策略的纽康先生，就是微软提出几个有权获得普诺狄基秘密竞争资料的微软官员中的一个。……他在微软负责重大商业运作。

然后本纳特引用了一篇日期为 1994 年 1 月 31 日的微软出版物，其中盖茨称颂纽康"将微软建立、发布和保护其知识产权的努力推向全世界"。他还拿出一篇刊登在 1995 年 2 月 24 日出版的《华盛顿邮报》上的文章，在该文中纽康讨论了微软向竞争者提供"测试版"软件的策略，他指出公司只有在为给微软带来商业利益的前提下才会将测试版软件提供给他人。

"将普诺狄基的商业秘密透露给一个牵涉市场策略的人的结果是造成一个像普诺狄基一样的第三方编制商业秘密文件的风险。"本纳特说。

电脑服务公司认为，提供给司法部的资料如果落到微軟手里将造成不可挽回的损害。"电脑服务公司根据公开的信息研究了当微软更完全地进入它所领导的市场时，微软可能获得的潜在利润。"公司律师威廉·法姆尔说。他在这次听证会上也代表美国在线。"我们将其同我们自己的利润结构进行比较，并找到了认为最值得我们进入和开发的区域"法姆尔总结说"如果将这个市场中我们找到金子的地方移交给微软的内部人员

——即使是纽康先生——那无异于交给哥利亚（圣经中的一个巨人。译者注）一挺冲锋枪。”

为了结束听证会，瑞贝克介绍加特曼（莲花公司聘请的外部律师）出场。”真是令人回味无穷。”加特曼在一切结束时对他的同事们说。

瑞贝克和加特曼在宝兰和莲花公司之间正在进行的法律争斗中曾是对手。显然，是勇敢地抵抗哥利亚使以前的死对头有机会联手站到一起。

加特曼向奥瑞克法官称：“莲花公司将微软看成它最大、最凶猛、最重要的竞争者。”那天早些时候微软的一个律师曾就没有穿正式服装向法官道歉，说他在衣箱里没有找到他的西装裤。加特曼开玩笑说，如果不是微软竭力推翻那条禁令“我昨晚决不会在飞机上将他的裤子藏起来，这样他和我就不会必须到这里来”。

法官说道：“在我的法庭里那就是所谓的’硬式棒球’。”

那天法官的房间里来了很多传真。在午餐时间有一份来自于城市银行，也是抗议微软的行为。”还有人要说吗？我在考虑回房间，因为我最后一次回房间的时候还有一个传真。”法官在结束当天的诉讼程序前说。

在和新闻界的一次电话交谈中，为掩饰微软在该诉讼中没能提交最基本的法律文件，纽康说”错过提交日期是很平常的”。司法部的律师们觉得这极不寻常。

在电话会谈中，纽康陈述时显得有些恼怒。盖茨也比平常显得更紧张，字词中间停顿好几次。是不是因为在法庭公开讨论它的商业策略使微软得不偿失？

他们凭着对微软的细察，搜集到足够的证据来展示这个软件巨人的反竞争行为模式——以及它对个人电脑市场的影响和

对正在萌芽的在线服务和个人理财市场影响的潜在相似性。

就那些天而言决定性的一击：两个比尔在新闻界和分析家的电话会议中向全世界宣称他们放弃购并 Intuit，是因为政府习惯于不合时宜地拖它的后腿。

历史重演。

克莱恩还在着手另外一个对盖茨的调查。1995 年 6 月 21 日，司法部向微软发出了另一轮民事调查的要求。6 月 23 日，微软的反应是向纽约南区法院提交一份取消动议，要求法庭拒绝该侵犯性的资料要求。

该提案对这个软件巨人来说是故伎重演。1994 年春天，正当司法部要进入它反托拉斯调查的第二个阶段时，它已悄悄地作出了类似的举动。当政府和微软开始交锋时新闻界对该提案还一无所知。

提交一个这样的动议是公司寻求阻止联邦调查的一个常规做法。在第一轮，纽康对内部人士吹嘘说，就是那个取消动议迫使司法部停下来。

这一招会再一次有效地拖住司法部。

第十五章　最后的仪式

当比尔·盖茨正在向新市场扩张的时候，它在应用软件市场的竞争者们纷纷像苍蝇一样坠落。吉姆·满兹和莲花公司也将步其后尘，败倒在微软的市场力量和莲花公司自身的低效组织手里。数字研究公司已随其 Word Perfect 一起奄奄一息。宝兰公司已被微软牵住鼻子走，正如莲花公司的遭遇一样。盖茨已将他的优势扩散到整个应用软件市场，没有人能跟上。他自己的应用软件被紧密地和 Windows 操作系统结合在一起，而且也很快将和 Internet 结合在一起。

马呼啸着冲向天空，坎纳维诺翻着跟头掉了下来，于是地球成了一片模糊的绿色，马的棕色变成了波浪，不再存在，只听到它的声音并感觉到它的热量。

那是 1995 年的夏天，当比尔·盖茨继续在市场翻云覆雨时，IBM 的首席战略家在他郊外别墅附近从马上摔了下来。

坎纳维诺最近收到了他朋友吉姆·满兹的紧急电话，他俩将在剑桥共进晚餐并进行一番推心置腹的谈话。

坎纳维诺冷眼看过了微软的反托拉斯斗争，这得感谢“华尔街尿壶”（他乐意这样称呼那个伟大的灰女士）。同时，他已

得知卡恩辞去了宝兰公司领头人的职务，他的公司濒临倒闭；诺尔达已退休了；Word Perfect 也没有了。他还知道莲花公司将消亡在它的大老板吉斯特纳的手里。吉姆·满兹即将被 IBM 吞并，这可能还算是仁慈的行为了。

坎纳维诺自己正在和吉斯特纳就他的方案争论不休，他准备认输了。莲花公司的长官需要一些安慰和一些指导。

坎纳维诺的马（那是他许多马之中的一头）没有幸免于难。五十三岁的坎纳维诺很伤心，但还是振作起精神，从急救室出来时，除了有些背痛，他感觉就像什么都没发生过一样。

满兹统帅莲花公司已有十二年了。他做梦也想不到它的结局会是如此急转直下。

吉姆·满兹睁大了双眼，棕色的眼睛被沉重的压力折磨得很疲倦。

至少，莲花公司的长官不必再被迫考虑比尔·盖茨了：莲花公司出乎意料地上场了。

满兹毕竟累了。现在他深邃、悲哀的眼睛在一张张脸上扫过，就像最后一次审视站在他周围的部下们。

那是 1995 年 6 月 8 日，星期四，一个公司梦魇的前夜。对任何首席执行长官来说都是这样：一个恶意接管正在进行，任何人都无力回天了。从 1986 年 4 月开始，满兹好像度过了一生的时间，站在莲花公司的最高点上俯瞰全局。他亲眼目睹了公司的迅速壮大和随之而来的衰落。明天，一个交易几乎铁定了，帝国将消失。但是今夜，这间位于曼哈顿的私人饭厅还属于他。

满兹在为公司主持一个简单的最后的仪式。他的亲密女友布朗丝珂，商务开发部高级副总裁，凝视着她的伙伴：他的眼睛在漫无边际地移动，眼神充满了凄凉。一丝苦笑出现在他的嘴角，旋即消失了。

“露伊！露伊！”那是从餐桌上发出来的。这是一种布朗克斯（鸡尾酒的一种。译者注）的祝酒方式，敬酒的对象是吉斯特纳，一个不讨人喜欢的侵略者，就是他在三天前以三十三亿美元强制购得了满兹的帝国。满兹的好友坎纳维诺已警告过他，让他提防吉斯特纳的奇特习性，但他从未估计到这个结果。满兹和他的手下一直嘲笑吉斯特纳以及他那臃肿、迟缓的帝国——尽管实际上他们将栽倒在它手下。

在许多方面包含了新生一代的莲花公司文化即将牺牲在一个五十年代的老式公司的手下。

站在满兹旁边的是他的首席律师伦伯格，他为人谨慎、聪明且办事细心周到。在联邦律师严加盘问他关于微软公司的那些年里，他曾很好地控制了应用软件市场。毫无疑问惨败正在发生。今晚伦伯格却一改他面无表情的作风，和他的长官们谈笑风生。和他一样的还有首席执行长官艾得·吉力斯和人力资源副总裁拉斯·坎帕那洛。

四季酒店里的晚餐是经过精心准备的，有很多道菜。这将是最后一次这些公司的官员们在一起共进晚餐。几个月后，围在这张桌子周围的莲花公司人将会成为历史。吉斯特纳即将以一次巨大的公司收购行动把他们全部吞下。这群人中有一些是随着公司一起成长的，从创建、公开发售股票，到现在的恶意收购。可是，该死的，没想到持股人会像强盗一样做！酒已喝得不少了，盘子也已经堆得老高。“露伊，露伊”的喧闹声不时传来，祝贺露伊以及它那迟缓的庞然大物。

对这次恶意收购，这个星期来，一片末日降临的气氛转变成了现在这种轻浮的容忍。但巨大的疑问仍然还在：谁赢得了什么？露伊是不是上当了？

6月5日，星期一上午，吉姆·满兹收到一份传真，上面的词句有点令人难以置信。“因为您不愿意进行这笔交易……”这个上午9点30分吉斯特纳发给满兹的传真中的一句，这句充满敌意的话仍使满兹热血沸腾。

在收到该传真前，满兹接到过吉斯特纳的一个电话，吉斯特纳在电话中警告说他将发布一个公告。与此同时，IBM已让它的律师们在特拉华提交了申诉，防止莲花公司使其股票贬值。它还提出以六十美元每股的现金购买持股人手里的股票，并要求他们用IBM的候选人替换莲花公司的领导们。

在5月12日进行的一次秘密会议中，吉斯特纳和他的高级官员们将他们的恶意收购定在6月5日，IBM的攻击是该会议后的巅峰。吉斯特纳坚持说他被迫采取这样的强硬措施，因为满兹早些时候曾拒绝和IBM的高级副总裁汤普森进行友好协商。

这在满兹看来是非常蛮横的做法。在他想来，汤普森——那个“IBM小不点儿”（满兹周围的一些人喜欢这样称呼他）——仅仅含糊地暗示了一点合并的建议。满兹想起了1995年1月31日在晚宴上汤普森在一次非正式谈话中说：“我们为何不买些你们公司的股票呢?”

“请便，”当时满兹回答说：“你们可以买到百分之十五。但是请当心股票贬值。”

汤普森意味深长地说：“那，如果我们想要所有的股票呢？”

满兹的眼睛瞪大了：“究竟这是什么意思？”他问，“为什么你们不干脆买晚宴呢？”

莲花公司的内部人士强调说，那个话题没有再被提起过。

吉斯特纳古怪地认为莲花公司拒绝了他购买公司的提议使得莲花公司暴露给了“蒙古部落”（一名律师如此形容6月5日就在莲花公司收到IBM的提议两个小时后所发生的大量持股人的“疯狂的”诉讼）。满兹那天整天都处在震惊中——他一直在和律师及好友们商量。这些人中包括理查得·布拉多克和罗杰·布莱恩，他的老朋友；还有麦克金赛公司的前任老板；还有管理专家迈克尔·坡特；还有，对满兹最重要的，吉尔松·科斯特，他最亲近的顾问和参谋之一。

到星期二早上，满兹气得发抖。他需要更多来自于华尔街的信息，以决定他的下一个步骤。

诺哈泰恩长着一脸大胡子，是个好斗但在某种程度上很有风度的人。他知道一件事：股票贬值是一场游戏。身为华尔街身价最高的投资银行家，他前一年至少赚了七百万美元。诺哈泰恩在处理接管和形形色色的反接管股票贬值这种狡诈的交易方面是一个专家。

诺哈泰恩和他的同事罗森菲尔德——在对这种交易的财务分析方面的一个天才——曾于6月6日被满兹找过。诺哈泰恩有些惭愧。就在一个月前，满兹在被告诫说IBM在盘算恶意接管莲花公司后曾火急火燎地来找过他。“别发疯了，”诺哈泰恩告诉他说，“那太不合算了。那将是他们所能做的最愚蠢的事情。别担心——如果他们想接管公司，至少你会事先接到一封信。”

现在满兹的担心已变成了事实。他回头找诺哈泰恩，尽管他没有预见到 IBM 的行动，他仍然是华尔街最值得信赖的人。六十六岁的诺哈泰恩要运用他的成熟来帮他分析事实并安慰他的焦虑和悲观。据满兹周围的人说，他很倔强，他想战斗到底。

“二十年来我从没有过一个新颖的主意。”诺哈泰恩对聚集在弗热勒斯的曼哈顿办公室里的惊诧不已的满兹以及莲花公司的顾问和律师们说，“毕竟，接管和反接管总是笼罩在神秘气氛里。”诺哈泰恩继续说，听起来不像一个华尔街的投资银行家，反倒像一个先知，“这些事物有它们自身的生命，有时候是不可阻拦的。”

满兹听着，但是并不相信。副手们看到他们领导脸上的愁云在消散。那天下午他仍在寻找出路。“我可以给 AT&T 的奥利文狄打电话；我还可以找英特尔公司的安迪·克洛夫；我还可以看看奥勒科尔公司的拉里·埃利松能否找到筹集那笔钱的办法。”据他的朋友们说他当时说了这些。满兹的确也试探地打了那些电话，但他很快就明白了，他们也爱莫能助，他已无法将他的公司支撑足够长的时间去打那场战斗了。

诺哈泰恩——还有布拉多克，克莱恩和科斯特——会慢慢地将满兹带回现实生活中。他们对他说，你可以和你心里所想的做斗争，但你已失去了你的持股人的心和头脑。时代不同了，IBM 和微软不可争议的垄断正引导着这个行业的一个新时期。现在是投机者和大型有组织的投资者们的世界。曾经被认为在软件行业不可能发生的恶意收购，将成为平常的事情。

像现在摆在桌面上的这样的完全现金收购的底线是，即使用股票贬值阻挡，一个公司能买的只有时间。满兹现实地认识到，要赢得同 IBM 的争斗，即使不是不可能也是很困难的。

与此同时，他决心要刺痛吉斯特纳。他对同事们说："吉斯特纳想看到报上'IBM 发动闪电袭击，捕获了莲花公司'这样的标题。我们要让他为那条标题付出代价。我们要尽量快，让他不知道是什么袭击了他。"

就在当天晚些时候，没有和他的顾问商量，满兹就打电话给吉斯特纳："你投下了一颗炸弹。你知道你干了些什么吗?"他回答说："让我们坐下来，我要听听你有什么好说的。"

当晚吉斯特纳和满兹在曼哈顿雪瑞－荷兰酒店吉斯特纳的房间里共进晚餐。食物很糟糕，满兹后来对他的同事说。他特意要了一份嫩些的汉堡包，结果送到房间里的是生的。

当两个人谈话时，吉斯特纳一再重复说莲花公司会保持其独立性。

"别再这么说了，我不会那么傻"满兹说"如果你们想让我们保持完全独立，你们才不会破费那三十三亿美元呢。"满兹是想让吉斯特纳明白，他不是在和一个将 IBM 的长官们必须说的话挂在嘴边的人谈生意。

吉斯特纳丝毫不为所动，任由满兹激动地抗议他的战略。当吉斯特纳推脱说两个公司已就这个问题商谈了几个月时，满兹承认他有些恼怒。据他的同事们说，满兹认识到吉斯特纳显然毫不关心他这个莲花公司的领头人感受如何。那么好吧，满兹知道最后他一定会报复的。

吉斯特纳对满兹的直率也并非无动于衷，当他听到这个莲花公司的领头人不敬地告诉他说 IBM 内部只有两个职位让他感兴趣："汤普森的和你的"时，他吃惊得眼睛都快掉出来了。满兹后来对同事们讲，那个人看起来没有一点幽默感，他只会为自己的笑话发笑。

在晚餐中间满兹说他想去打球。"我们为什么不可以在这

个周末去呢?”吉斯特纳回答说。在满兹看来，吉斯特纳正在进入他的圈套。

晚餐回来后，满兹说：“吉斯特纳是想用钱作为手段来达到这个目的。我们要得到我们能拿到的每一分钱。”

杰瑞·约克没有随身携带手枪。这位蓝色巨人的冷血首席财务长官今天不需要枪就能赢得胜利。那是6月7日，星期三，一大批投资银行家、律师以及IBM和莲花公司的公司官员聚集在波士顿第一集团公司．的办公室里，诉讼程序出现了一次中断。

两个公司的官员和律师团第一次面对面坐在一起。在IBM那边，吉斯特纳和约克周围坐着他们的副手们：拉里·理查德，蓝色巨人的总律师；汤普森，负责IBM的软件成果；布莱恩·费恩，波士顿第一集团的投资银行家；李·达伊顿，商务开发总经理；以及阿兰·芬克尔森，一个克拉瓦·斯万恩的律师和IBM的外部律师。

满兹和他的党羽们坐在一起：加特曼和肯·希格尔，来自贝克＆波茨的外部律师；伦伯格，莲花公司的总律师；布拉多克，诺哈泰恩和罗森菲尔德；吉利斯，莲花公司的首席财务长官；满兹的顾问克莱恩；布朗丝珂；韦勒，执行副总裁；马狄恩，通信产品组的副总裁；以及瓦切尔的代理、拉扎德的律师。

诺哈泰恩的开场白是：“我对我仍作为满兹的投资者坐在这里感到惊奇。一个月前，当满兹告诉我这一切时，我告诉他不要担心，说IBM不会那么傻（结果它那时愚蠢地那么做了，而且现在仍然执迷不悟）。结果它那时傻了，现在还傻。你们将不得不为消除敌意付出代价。”这个世界级的投资权威是在告诉IBM的总裁说他的行动完全是白痴行为。

室内的气氛很压抑。为了缓解紧张空气，大家闲聊起来。诺哈泰恩以及所有的人都知道满兹被逼上了绝路。吉尔森特表现得像往常一样威严和强硬，不容争议地控制着会议。

随着会议的进行，吉尔森特和约克给人留下了深刻的印象。有一次约克曾发表了一段臭名昭著的声明，使在座的人面无血色："公司是有弹性的。他们会长回头。"他说，高谈阔论公司企业的"率"问题。所有的人都知道他是什么意思。

满兹冷漠地坐在那里。经历过了最初的震惊和愤怒，现在他面露一丝几乎难以察觉但明白无误的轻蔑表情。

约克正要正式地将价格定在原来的六十美元每股的时候，从外面进来的一个人走到了他的椅子旁边。在他进来的时候，一个律师悄悄地对另一个人说："他肯定是吉斯特纳的保镖。"

"不，是约克的。"那个人回答说。确实，那个家伙属于约克，他提起他自己的裤子，露出一把枪来。"那家伙有一把藏于袜子内的枪！"莲花公司的高级管理人员们就这个笑谈了好几天。毕竟，你——五英尺八、一百四十磅、秃头——可以吹嘘说在克莱斯勒解雇了十万人。"如果你和他一样解雇了那么多人，你也会需要一个保镖。"一个莲花公司的官员讽刺道。

后来这笔大买卖，成了约克为 IBM 的最后一次贡献，他很快地离去，加盟他的老朋友科珂瑞恩，担任特拉辛达集团的副总裁。当他说话时，大家都发抖。这次，约克明白地表态了——那是一个他擅长扮演的角色。"六十美元，一分钱也不能多。"他说。

没有人相信。

第十五章　最后的仪式

两个公司间的第一次正式会议很紧张。“就像皇帝和宫廷一样，”一个与会者后来说，“只有吉斯特纳和满兹发言了。我们在旁观每一步棋。国王说话——其他所有的人都在记录。”

接着大会议被分成几组，分散在城里的各个办公室里进行。其中有一组的任务是拟定出法律条款和条件，其他组主要讨论价格问题。莲花公司的首席财务长官吉利斯主持了该组的讨论，约克、诺哈泰恩及罗森菲尔德等参加了该组。布莱恩·费恩也参加了。

第三组讨论如何维持莲花公司的结构和文化完整性。布拉多克（来自于克莱伊顿的办公室）和都比利·莱斯主持了该组的讨论。一个莲花公司的官员作为转型顾问参加，他的身份是满兹的副手。以前，布拉多克曾担任过城市集团的总裁和首席组织长官，以及德克抑制剂集团的首席执行官。他是柯达公司的董事会成员，曾在那里担任首席执行长官的一个决策者。

从星期三到星期五，满兹和吉斯特纳一直坐在一间屋子里，面对来自各组的需要解决的问题清单。文化内容是最棘手的：如何使它运转，以及如何提高两个公司的信任程度。

还有一个关于契约终止的安排的会谈，以确保莲花公司人留下来给它一次机会。在满兹的坚持下，在协议订立前没有讨论他的角色的细节。满兹不想听到有人说他用持股人和职员的利益换取他自己的利益。

当满兹在观察文化方面的分歧时，吉斯特纳注意到在场的三个 IBM 的人——他自己、约克和理查德——是仍将夹克和领带穿戴到办公室的唯一的三个人。“但是我留了胡子。”理查

德说。他是那比斯科的前任总律师。

作为IBM管理层的新成员，理查德让大家吃了一惊。当吉斯特纳和约克穿着蓝西装和白衬衫时，他却穿着奶油色的运动外套、旅游鞋、和休闲裤。他的胡子和卷发更是与IBM模式大相径庭。“理查德显得是一个将作决定的人，而且很快就会。”一个莲花公司的人如此评说。

最后，吉尔森特说：“只要你们完成任务，公司是你们的。”所有的人都同意莲花公司继续留在剑桥，仍由满兹经营。他们还同意在两到三年内它是一个“私有的莲花公司”。

星期四早上，吉斯特纳来到满兹在纽约四季酒店的房间。满兹还想多要些钱，他必须使得吉斯特纳心甘情愿地多掏腰包。在两个人离开房间前，满兹“不小心”碰了吉斯特纳一下，使他撞上了一个放电话的桌子。那张桌子上放着一张纸条，上面有满兹手写的一些日本人的名字和电话号码——吉尔森特知道那些人很有钱，而且能够干预这笔交易。

满兹现在可能可以从吉斯特纳身上挤出上二亿五千万美元了。这个IBM的总裁哪里知道满兹的日本朋友已拒绝了他，没人想和IBM过不去。

“一分钱也不加。”约克说完便离开了房间，让吉斯特纳回味他的首席财务长官的话。那是6月9日，星期五，双方仍在就条款争吵。价格可能会增加到六十三美元一股。

满兹和他的支持者们已精疲力竭了，前一天晚上他们通宵未睡。满兹已竭尽了他的全力，现在价码正在被提高。莲花公司的股票价格已被用来投机，IBM可能会提高其购进价格。

第十五章　最后的仪式

那天早上当谈判的人走向波士顿第一集团时，他们注意到有人跟在他们后面。记者和投机商在四季酒店（那是大多数莲花公司组的人下榻的地方）的大堂内走动，一群日本商人也在等电梯。

第二天，当得知新闻界猜测一群日本人在竞争控制莲花公司时，莲花公司的官员们都被逗乐了——记者们显然是被前一天早上在酒店大堂里看见的一群日本人给迷惑了。满兹也曾含蓄地向一些记者们暗示说有一些日本投资者有兴趣。

当乌兹（创造 Notes 软件的技术天才）那天来会见吉斯特纳时，情况更加好转。两边的律师和投资者们都像追星族似的，要求被介绍给乌兹。

乌兹穿着一件黑色羊绒运动外套和一条蓝色牛仔裤走进曼哈顿办公室，看起来像一个摇滚明星。他是一个文静且谦逊的人，在众目睽睽之下显得有点吃惊。和满兹及吉斯特纳不同，乌兹没有那么多自我的痕迹。据他的一个同事说，他有强烈的工作热情和“对产品令人难以置信的责任感”。

他将成为那个挣三十亿的人——这笔交易的关键。在场的每个人——包括吉斯特纳和满兹——都知道乌兹有足够的钱供他想做的事。没有人想惹他生气。

吉斯特纳和乌兹在一个房间里一呆就是几个小时。据内部人士讲，当他们出来时价格已升到了六十四美元一股。这是吉斯特纳表示友好和尊敬的一个姿态。

满兹和乌兹两人关系非常亲密，都非常尊敬对方。大家都同意，如果要乌兹留下来，吉斯特纳就得留住满兹。在当天结束时，协议的细则都已准备好，就等星期六提交给莲花公司的董事会表决了。

星期五晚些时候，吉斯特纳打电话给满兹讨论要他愿意留

在公司里的条件。当时正在瓦切尔律师事务所的满兹告诉他说他几个小时后会给他回电话，然后就去见克莱恩和科克斯特，听听他们最后的建议。当他不在的时候，吉斯特纳打过好几次电话，当两个人终于通话时他问："刚才你去那里了？"满兹停顿了一下："我去了圣巴特里克大教堂。"记起离瓦切尔律师事务所仅两个街区的大教堂的正面，他随口答道。这是他开的又一个玩笑。

对一个代理人（律师）来说，位于曼哈顿瓦切尔里的会议室是令人垂涎的。那个会议室至少可以容纳四十个人，装备了令人羡慕的远程会议系统。微小的麦克风安放在桌面上的轻巧的夹具内，和电话系统相连接。6 月 10 日（星期六）聚集在这里的一些投资家和律师猜想那些麦克风始终是打开的，他们的谈笑和耳语会被别人听见。

诺哈泰恩主持了莲花公司的董事会会议。此人是一个高明的杂技演员，他将该交易的所有事项都一一陈述，看起来没有偏向任何一方。但是，当他讲完后，可能只有疯子才会投票反对它。诺哈泰恩和陈述财经情况的罗森菲尔德都很有说服力。诺哈泰恩讲话时眉飞色舞，他有着高超的劝说艺术，但从不下结论，而仅仅是陈述事实。

接着几个律师讲了话。加特曼，莲花公司的律师——他以在法庭上的精明著称，正在处理莲花公司和宝兰公司在高级法院内悬而未决的争论——发表了他对合并的看法。布赖尔，拉扎德的律师，也作了他自己的陈述。发言的还有赛格尔，一个加特曼的同事，他有着禅师一样的平静的表情；还有伦伯格，他在一些圈子里很有名，就是他创造了"头脑欺骗"一词来描述微软用其 Windows 来阻碍行业的发展。

布赖尔和加特曼讲述了董事会的法定义务，以及判断他们

是否是根据实际情况作出决定的标准。

当晚，莲花公司的董事会批准了这笔交易。但是他们准备来个恶作剧。IBM 的董事会到星期天才开会，星期天一大早莲花公司的律师们决定不告诉 IBM 他们已达成了一致的决定。

吞并者和被吞并者共同体内的礼仪问题比其他问题都重要。毕竟，协议是买方先批准，只有在 IBM 自身批准后莲花公司的董事会才能批准该交易。这又是一个具有满兹式幽默的故意使人误解的手段。当吉斯特纳听说莲花公司还没有给出一个答复时，他认为这意味着莲花公司已拒绝了该交易。

“他气得跳了起来。”一个 IBM 的内部人士说。吉斯特纳气急败坏地冲满兹尖叫道：“我想我们已达成了一笔交易！”

吉斯特纳终于冷静了下来，IBM 的董事会在斯万恩的办公室开会，批准了该交易。莲花公司这才宣布了它的认可。

星期天开了一个新闻发布会。会上，过分热心的吉斯特纳悄悄地对满兹说：“告诉他们关于圣巴特里克大教堂的事。”当莲花公司的内部人士后来得知《华尔街日报》杂志真的将满兹的小谎言说成了事实时都乐不可支。满兹从未走近过大教堂。和平常一样，只有满兹的密友才知道他的笑话。

在新闻发布会后，在一间会议室里进行了午餐。满兹及其手下着实嘲笑了一番吉斯特纳的破费。

当有一个原子弹向你袭来的时候——满兹如此形容这次恶意收购的经历——在逃脱了磨难生存下来后感到有一点头晕不足为奇。这大概也可以解释在 IBM 宣布它已完成了对莲花公司的收购的当天满兹的行为。

满兹保持他的“最后的晚餐”的精神，他决定给 IBM 发一个信号。他想维持独立，他想进行他们的事业，而不理现在遮在他头上的那头笨象。6 月 12 日（星期一）满兹在许多报

纸和杂志上发表了双面的广告，广告的一边是莲花公司的标志，另一边是 IBM 的标志，还有一条揭示 Notes 将两个公司联系到一起的这样的口号："IBM 和莲花公司同心协力"。他没有去征得 IBM 的批准。

两家公司还在争取得到联邦贸易委员会对该交易的批准，一些莲花公司的代理人对满兹仓促地推出该广告头痛不已。尽管协议已签署，但现金还没转手。他们对他说："嘿，看起来你是要在政府批准该交易前将蛋搅和在一起。"

"去它的，反正我已经开始干了。"满兹说。

不出所料，IBM 对该事件有些恼怒"阿蒙克那里如同发生了地震。"一名观察家说，"在 IBM 的文化里，这种事情从不发生。从那一点上，我想，尽管可能没有希望，但满兹在尽他的努力表明，他独立的主张是严肃认真的。"

满兹将加了框的该广告的复印件连同他的个人短信发送给他所有的投资家、律师和高级管理人员，公然挑衅 IBM 可笑的官僚作风。

吉斯特纳愿意容忍满兹的嚣张，至少一段时间内是这样，他将此看成是收购莲花公司和染指 Notes 的代价。在很大程度上，他似乎对满兹的建议不加理睬。

在八月份的一次晚餐中，满兹向这个 IBM 的长官提交了一份他编写的软件策略文件。文件说让 IBM 和莲花公司保持分开并不好。"我已做好准备将两个公司拼凑到一起来经营。"满兹告诉吉斯特纳。

吉斯特纳回答说："记住，满兹，我总是要问你一样东西：那就是时间。"

"好的，"满兹答道，"仅仅记住一样东西，吉斯特纳，那就是没有时间。"

得知了满兹的提议后，汤普森曾三次告诉满兹说他愿意让位，允许满兹接管合并后的软件业务。

“吉斯特纳有机会给汤普森另外安排一个工作。他可以让他担任首席财务长官或个人电脑公司的头。但这些在年底前显然不会发生，因此吉姆离开了。“他不愿意束手等待。”满兹的一个朋友说。

同时，吉斯特纳正从美国运通公司和波士顿肉鸡公司调入管理人员，这些人和他是同一个模子里铸出来的。满兹向他的同事抱怨说：“他们成天说的全是品牌管理和广告。真是愚不可及。”满兹耐着性子参加完的最后一次会议是关于“AS/400的品牌形象”的，一个内部人士这样说。

Notes 是吉斯特纳振兴 IBM 的总计划的关键部分。他几乎沉醉于 Notes 的概念以及它对他的“网络集中计算”主张的意义。实际上，吉斯特纳的哲学是新独的诺尔达和升阳的麦克尼利已经鼓吹了几年的概念的一个翻版。随着 Internet 的爆炸“网络就是计算机”的概念正在得到众人的共鸣。

吉斯特纳相信 Notes 能够将 IBM 的不同的计算机系统结合起来，并巩固 Notes 作为公司企业计算解决方案的提供者的角色。Notes 将成为 IBM 用以打破微软对桌面系统的垄断和对付它在服务器市场日益扩大的影响的战略武器。

就在 IBM 争取 Notes 的同时，专家正对 Notes 在以 Internet 为中心的世界的前途产生怀疑。Notes 提供的群件能力现在正由许多公司在 Internet 上以低得多的价钱提供。到 1995 年底，吉斯特纳花费数十亿美元购买了一个过时的技术这样一个可能性正在成为现实。

不管面临什么样的挑战，满兹急切地想寻找一个机会领导两个公司联合经营软件业务。但是，在和吉斯特纳的一次会谈

中，满兹被告知在 IBM 内他不会被委任给一个重要工作，因为他还不“了解 IBM 的组织机构”。满兹抗议说他有比 IBM 更光辉的记录：“我刚将我的软件卖了三十五亿美元!”

在莲花公司内部，员工们曾就满兹能否在感恩节前办成此事打赌。在争取掌管 IBM 的价值一百一十亿的软件业务的努力被拒绝后，这张饼中的最大一块——满兹辞职了，带走了七千八百万美元，那是对他掌管公司十二年的所得。

汤普森掌握着满兹想干的工作。莲花公司里的一些人说他是一个平庸之辈，唯一的目标就是取悦他的上司，脑袋里根本就没有自己的想法。其他 IBM 人士则将汤普森说成一个完美的官员。

“满兹决定，只有他能干一番事业他才会留下来。”他的一位朋友说，“他过高地估计了吉斯特纳的魄力。”

满兹的辞职引起了大批莲花公司官员同时离去，这些人中包括韦勒、伦伯格、吉利斯和布朗丝珂。

到 1996 年 2 月，当一批公司里的骨干要离去的时候，莲花公司失去了四分之一的力量。当初吉斯特纳提高价钱收购莲花公司的时候，满兹曾让他答应了一个奖励——1000 个关键职员的工资的十分之一——如果他们同意停留到十二月份以后的话。据内部人士说，在十一月，许多职员要求满兹理解他们在圣诞后才离去的决定给予道德上的支持。

长期的 IBM 观察家说，吉斯特纳并没有改变公司行动迟缓的毛病。“他们戴上了一个新头脑，但他们没有换身体。那个身体可以抵抗任何东西。”一个莲花公司的内部人士说。IBM 的性格没有明显改变，即使是有理查德这样的新人。

满兹则相反，将他大量的心血倾注在莲花公司上。他的同事说他的主要毛病在于“他总是想越快越好”。吉姆·满兹在

IBM 公司里就像“一辆时速六十英里的汽车撞上了一堵墙”。但是批评满兹的人却指出他还应负责将莲花公司慢慢地驾驶到地面上。不顾个人得失戏弄 IBM 的收购价格，应是他最高尚的行为，他们这样评价。

在他给莲花公司员工的道别信里，满兹写道：“我感到非常骄傲……不是为我们取得的成就，而是我们是如何取得它的。作为一个组织，我们曾实现了一个对人类精神的承诺并尽力创造一个‘充满热情的’环境。……自始至终，我们都不在乎自己，而是同其他人一起同甘共苦。”

作为回应，满兹的员工们在莲花公司剑桥总部对面的大楼悬挂了大幅标语。12 月中旬那条标语还挂在那里，上面写着：“满兹：为莲花公司过去的一切……形体上的和精神上的。谢谢。”

那个月早些时候，在阿狄龙达克斯的一片树林里，人们可以看到满兹那蓬乱黝黑的头和瘦削的身影，他独自一人，体验着八十年代莲花公司式的自我实现。满兹在露营——那是他一直想做而从未有过时间去做的事情——还有到托斯卡纳去参加世界级烹饪班。他的计划是什么也不做，一直到明年初，然后将精力集中到他的下一步。

世易时移，莲花公司的“新时代”文化一去不复返。软件行业历史上最大的合并给人们展示了一个世界，在那里恶意接管是实际需要，而不是野蛮行为。

软件公司现在不得不给比尔·盖茨让路。

第十六章　炸　弹

网景在试图通过其 Internet 访问软件来重分天下。当比尔·盖茨试图将其对 Windows 的垄断扩张到网景的地盘时，这个小不点公司曾让他发狂。司法部又开始审理有关案件，给盖茨及其竞争者们发传票。网景的成功使像苹果这样的主要计算机制造商计划采用它的技术，而盖茨却在盘算一石多鸟的妙计。苹果以又一个侵犯专利权的诉讼威胁他，然而他那鲜为人知的同盟史蒂夫·乔布斯扭转了局面。

罗波妲·卡茨，网景公司十八岁的首席律师，是这个行业里坐在这样位置的唯一女性，刚将最后一大堆证据从她的桌面上搬下来。司法部的旧金山代理人好像最近几个星期走遍了整个硅谷。

那是 1996 年 8 月。克莱恩通过他在硅谷的高新技术代理人，打算开始另一轮对微软及其 Internet 商务领域的新竞争者的传讯。

回到 1995 年 12 月 7 日，珍珠港事变纪念日，盖茨转变了他的策略。这位总裁在一次 Internet 策略专题讨论会上，当着几百名分析家和记者的面，在演说中显示出他有意在 Internet

角色中占有一席之地。“Internet 和我们做的任何事情息息相关，”盖茨说。“对于 Windows，很简单，我们想让它成为最好的 Internet 客户端软件……为了达到这个目的，我们将采用的主要手段是：集成。”

盖茨继续说：“我们将采用在单独计算机或局域网里的计算机方面的成就；我们将把那些和 Internet 联系起来，吸取本地运算和 Internet 运算的优势，将他们集成到一起。”

就在这篇演说发表的当天，网景通信公司的股票狂跌十七个百分点，而且再也没有回升到当初那个水平。全世界都知道，盖茨通常会得到他所追求的任何市场。

盖茨对 Internet 的看法逐渐地发生了变化。

纽康后来对司法部说，根据该演说，盖茨是在 12 月份将他的注意力集中到 Internet 上。实际上，盖茨考虑如何打击网景已有些时日了。早在 1995 年 5 月 26 日，盖茨给他的管理人员写了一篇备忘录，该备忘录后来被微软透露给了新闻界。他给高级管理人员的备忘录一般是非正式的，经常连他的秘书都看不到。

该备忘录的标题是《Internet 浪潮》，将 Internet 描述成“自 1981 年 IBM 个人电脑出现以来最为重要的单项发展，甚至比图形用户界面的到来更重要。”

就在那篇备忘录里，盖茨认识到浏览器技术对微软的统治所形成的威胁：“诞生于 Internet 的一个新竞争对手就是网景。他们的浏览器占有绝对优势，有百分之七十的市场份额，这样他们就能够决定网络的发展趋势。他们还在从事一个多平台的策略：将关键的 API（应用程序编程接口）移进客户端（浏览器），与底层操作系统分离。”

盖茨的高级管理人员也同样被来自于网景及其 Navigator 对

微软的操作系统垄断形成的威胁所困扰。就是这些人在 DOS 和 Windows 早期曾帮助盖茨保持对操作系统市场的控制，现在他们又在帮助他制定一个消灭网景的计划。

斯尔弗伯格，微软 Internet 平台和工具部高级副总裁，就是他曾指导程序员如何不让公众知道他们在 Windows 3.1 的测试版里安放旨在破坏 DR - DOS 的代码。在 1996 年 4 月 25 日召开的一次部门会议中，他向其他微软高级官员和程序员提出了他的见解。斯尔弗伯格说："Internet 战役不是关于浏览器的。我们的竞争者正企图建立一个可替代 Windows 的平台。"

其他官员根据他们的亲眼所见明白了这场战役的性质。在盖茨和斯尔弗伯格的领导下，几个月后，1996 年 6 月 22 日，高级编著工具经理安德鲁·赖特，在一篇题为《在 Internet 内容营销计划中取得胜利》的文章中说道：

Internet 的兴起是由一系列"平台"的成功所造就的，这些平台在核心利用了诸如 HTTP 这样的 Internet 协议，并提供一套应用程序编程接口给独立的软件开发商在其上面开发。到目前为止，最成功的平台一直是网景的，以 Navigator 作为浏览器，Suite Spot 作为服务器。对微软的最大威胁是该平台架空 WIN32 API 的潜能。比如，如果网景继续成功地使得独立软件开发商和独立的内容提供商在网景的客户/服务器应用程序接口上开发应用，那么这些应用程序接口可能成为未来最重要的应用程序接口，从而威胁到 WIN32 和微软平台的地位。

几个月前的 1996 年 2 月 22 日，另一个高级官员、盖茨的好友发表了一篇解释浏览器市场对微软未来战略重要性的陈述。马瑞兹，微软平台组的副总裁，更加一针见血地指出："问题就是：浏览器市场份额。"

他说："网页变成了应用程序，网景/Java 正在使用浏览器

建立一个‘虚拟的操作系统’。它不再是一个浏览器，现在已成了一个环境……Windows 会失去其价值并最终被取代吗?”

4 月 4 日，微软全世界的市场经理们被要求“像比尔·盖茨一样”关心浏览器的市场份额并“争取最大的浏览器市场份额”。

布拉德·切斯，平台组开发协调和营销副总裁，在一篇题为《赢得 Internet 平台战役》的短文中写道：“尽管浏览器是一个‘没有收益的产品……但你们应该象比尔·盖茨一样关心浏览器的市场份额，因为如果我们没有一个重要的用户安装基础，我们将会输掉这场 Internet 平台战役。’”

他继续写道：“行业将不会理睬我们的标准。没有 Windows 用户基础，很少人会去写 Windows 应用程序。对你们来说，如果你们让客户配置了网景 Navigator，在桌面系统上你们就失去了领导地位。”

派送免费产品明显表露出微软的掠夺意图。切斯指示他的同事说：“你们应该能够破坏网景和 Internet 服务提供者之间的多数许可交易并将他们揽入我们的怀抱，因为我们的浏览器是免费的。”

精明的合同谈判代表金平曾成功地在德国及全世界和计算机制造商们签定了使用 DOS 的合同，然后是 Windows 的合同，后来是捆绑微软的应用软件的合同。他现在在盖茨的明确指示下开始全力以赴地为 Internet 浏览器奔波。

后来，在法庭证词中金平承认，如果其他公司在浏览器市场取得成功，微软将受到极大的威胁。他说，如果使用一个非微软的浏览器界面，计算机用户“可能会不清楚他们是在使用一台 Unix 电脑，还是苹果电脑，还是 Windows 电脑。因为新版的浏览器可能有着一个完全不同的界面，推广其他界面完全

不符合他们的利益。……如果用户习惯了一个完全不同的界面，他可能不会再购买 Windows 电脑了。他可能会说：噢，现在我可以买一台苹果电脑，可以买一台 Unix 电脑，可以买一台任天堂电脑。”

像以前一样，盖茨所关心的不是生产功能强大的产品，而是将全世界束缚在他的产品上。

当盖茨和他的高级官员们在酝酿控制 Internet 的手段时，竞争局面即将再次被打破。盖茨始终很留意有创意的范例。Windows 的诞生是因为他认识到了苹果电脑用户界面的高明之处——只需要在图标上点一下即可以完成任务，而无须像 DOS 一样使用繁琐的基于字符的命令。

回到 1995 年 2 月，在长达七年的争吵后，苹果公司向高级法院申请放弃对微软的侵犯版权诉讼。苹果输了。该案件曾由三个法官经手，在诉讼期间，版权法向着对微软有利的方向发展。庞帝斯推测说，如果该诉讼被审理得快一些，该法律可能会向大不一样的方向发展。具有讽刺意味的是，盖茨在那些年通过用 Windows 95 模仿苹果操作系统的大部分功能，最终赶上了苹果。

现在，1996 年春天，苹果的首席律师艾德·斯特德有一个锦囊妙计。这些年来，他一直在充实苹果公司的专利文件夹——既为进攻也为防守。他不会再犯他的前任们所犯的错误，他们试图用版权法而不是专利权来保护公司的知识产权。如今版权案件的胜诉比起专利权案件来说要困难得多。将来，只要盖茨试图盗用苹果公司的技术，他会让他付出高昂的代价。

据他的同事们讲，斯特德相信微软强大的公关活动左右了法庭。在斯特德看来，这个在智谋和诡辩上都强过苹果的软件巨人，发动了一次强大的“故意的假情报”活动，将苹果的上

诉描述成对该行业的破坏。（后来，微软同样进行了类似的大量公关活动来对抗克莱恩的反托拉斯诉讼。）

现在斯特德和新任命的首席技术长官艾伦·汉科克已在盖茨的脚边丢下一个无声的小炸弹。任命汉科克的是现任苹果公司的总裁和首席执行官的好友吉尔·亚美伊冯。他曾是 IBM 的高级战略家坎纳维诺的同事，刚从 IBM 的一个三十年紧缩中脱身。

过去几个月以来，这已经不是两个公司间的第一次法律纠纷。早在 1995 年 2 月斯坡金的法庭里，斯特德就曾递交了一份上诉书，状告微软盗窃苹果的代码并将它用在微软的产品里，甚至还发布给其他公司并公布在 Internet 上。他赢得一个强制微软停止发布该代码的禁令。但这次问题就大多了。

苹果公司相信 Windows 95 以及微软 Office 的大量特性正在侵犯一系列苹果的专利。

斯特德及其同事却不知道史蒂夫·乔布斯会再回来接管公司，并再次放弃这一切。

可笑的是，至少根据纽康对他的朋友们所说的，史蒂夫·乔布斯在那场棘手的版权诉讼中曾帮助了微软。但是，如果这种帮助真的发生过，斯特德和任何一个苹果公司高级长官都一直蒙在鼓里。

回到 1993 年秋天，旧金山，在微软董事会成员戴维·马科德的家里，有一个为盖茨举行的订婚晚会。和埃莉莎·杜丽普及希金斯一起出现的是戴维·马科德的妻子。她曾是一名空中小姐，他在多次出差旅行的航班中爱上了她。她和马科德邀请他们的客人穿上戏装来赴会。

希金斯和埃莉莎·杜丽普在房间内漫步，后面跟着少女玛丽安和罗宾汉。扮成劫富济贫英雄的人除了纽康不会是别人，

那个玛丽安当然是瑞切尔。

盖茨以前的情人温布拉德和另一个女人与一个男人在屋子里漫步。这三个人都是一身六十年代的装束。

大家都向“了不起的盖茨比”和“黛西”敬了酒。前者是一个盖茨最喜欢的角色之一，他和梅琳达·弗兰曾很默契地表演过这一对夫妇。

那次聚会后，接下来盖茨的另一个庆典是1994年1月，在他的婚礼之后，地点是微软的克里斯拉森的家里。

这次史蒂夫·乔布斯也和其他客人坐在一起，周围都是香槟酒瓶子，桌子对面是纽康和瑞切尔。当乔布斯从餐桌起身时，瑞切尔用胳膊肘碰了碰纽康：“他在这里干什么？”看到乔布斯时，她大吃一惊，她认为这个人应该是盖茨的敌人。

“哦，他当然要来，”纽康说，“在苹果公司的那场官司中他帮了我们大忙。”

现在，1996年，在同微软的一系列会议中，斯特德和汉科克表现得像罗宾汉和少女玛丽安一样。斯特德和苹果的代理人们向微软的高级长官们——包括盖茨和格雷格·马菲——解释说这是严肃的事情，他们希望盖茨提出一个解决方案。斯特德以为他有了一个可以阻止盖茨继续出售 Windows 95 和微软 Office 的办法。两年前盖茨曾被迫进行过一次全球性回收 DOS 6.0 的活动，因为史太克案件的法官命令他停止出售他从史太克公司那里偷到的代码。因为他最近有那么多官司缠身，还有联邦律师的调查，他们确信他不会怕另一个来自于苹果公司的大诉讼。

会谈持续了几个月，但解决方案仍不见踪影。苹果公司处于不利的位置，正逐渐失去市场份额。然而，盖茨毫不让步。尽管到1996年底他的个人财富已膨胀到二百三十六亿美元。

盖茨想要苹果采纳其 Internet Explorer 以及他自己在升阳 Java 技术上改进的 Java 技术。他态度强硬，不仅是因为苹果已选择网景的浏览器作为他的缺省浏览器，也是因为苹果的未来操作系统计划。他曾听说过苹果计划中的操作系统可以在英特尔的处理器上运行，那可是他建立自己帝国的基础啊。（历史上苹果使用的是一个完全不同的基于摩托罗拉芯片的处理器结构。）

这时，汉科克正在开动脑筋。当盖茨忽视苹果的新主张而集中精力于大幅修正他的操作系统策略以应付来自于 Internet 的威胁时，苹果正在面对它自己的操作系统的前景。

7 月份汉科克来到苹果后，她正处于危机的紧要关头。她很快明白：苹果公司未来的基础——一个代号为 Copland 的项目，设计用来作为苹果对盖茨 Windows 95 的答案——像坎纳维诺受伤的马那样不顶用。

Copland 夭折了，尽管公司为了创建它投进了几年的时间和数百万美圆。它是被苹果公司的管理不善扼杀的。

1996 年 9 月，亚美伊冯和汉科克组织了一个秘密小组，面向本行业购买一个技术救星。苹果的未来就靠它了。

---

11 月初，在杜·所罗门的窗外，连绵群山笼罩在雾里。层层薄雾飘动着，雾后的山峰乍隐乍现。

玻璃上映着所罗门的影子，他是苹果公司的战略计划和公司发展高级副总裁，六英尺高，有些秃顶，留着灰色胡子，戴着大号眼镜。他怨恨苹果的公司报告中有他的名字。但是其他人都认为他具有智慧的魔力和威严。他的眼睛周围已经有了细

纹，显得他有些古怪，那是多年的工程钻研造成的。

秘密小组为每个正在评估的项目取了一个代号。“知更鸟”还活着，但“蓝鸟”已开始后退了“黑鹂”却看起来仍相当活跃，至于“火鸡”，哎，它还是显得毫无用处。苹果公司的官员们对鸟有着奇怪的兴趣——任何在10月、11月和12月期间到过所罗门家的人都会得出这样的结论。

这个秘密小组现在是最繁忙的时候，电子邮件和短信在执行委员会和组员间飞来飞去。所罗门被任命为该组的领导，监察正在进行的秘密评估。评估资料将源源不断地汇集到执行委员会，以后将呈送董事会。

所罗门在苹果的执行委员会里任职。在公司的十四年里，他几乎在所有的部门工作过，从产品开发到市场情报。最早他曾和史蒂夫·乔布斯一起工作过。这些天所罗门直接向亚美伊冯汇报工作，就公司发展活动也间接地对苹果的财务长官负责。

这些天来，苹果公司每天都收到其他公司推销技术的电话。“我们接到的电话真是无奇不有，”所罗门对他的同事说“从一个人的公司到大型公司，都给我们出主意，告诉我们应该做什么。”有时所罗门发现自己在轻轻地敲打会议室的桌子。他曾做过好些年的鼓手，在许多乐队里干过。他喜欢爵士乐，尤其是一支肖邦的波兰舞曲就足以让他感觉到可以逃脱任何公司灾难。

电话铃响了，是亚美伊冯从亚洲打来的，他俩的办公室仅相距几步之遥。“嘿，我想请你帮我处理一点事情“他说“我刚从史蒂夫·乔布斯那里得到一条消息。”

除偶尔在保罗·阿尔多大街（那是他们两人居住的地方）和这个苹果的创始人碰过面之外，所罗门有几年没见过乔布斯

了。

事情是怎样进行到这一步的？苹果的主要工程师们都有点怀疑。他们花费了两年多的时间来追求他们认为的一条英雄的道路：创造一个苹果自己的对微软的 Windows 95 的答案，“麦克斯韦”项目办公室于 1994 年开始工作，“麦克斯韦”是 Copland 的另外一个代号。

苹果的工程师，对他们能想出一个像 007 一样的小诡计甚感得意，他们建立了一个给未经宣布的项目两个代号这样的方针。一套名字是营销部门取的，向外界和新闻界公开；另一套仅供内部使用。(这当然使得苹果的一些内部人士经常弄糊涂，他们无法准确地使用所有的名字，最后苹果公司还是回到一套单一的代号。毕竟，不管他们被称为什么，只要是公司秘密，苹果公司——像它的大多数硅谷邻居一样——比艾克森·瓦戴兹号油轮（1989 年曾发生在美国历史上最严重的原油泄露事件。译者注）漏洞还多。

Copland 是内部使用发明者的名字、外部使用悦耳的名字这样一个短暂的惯例的开端。在苹果公司内部，Copland 被称为“麦克斯韦”。Copland 的命名者们却已分道扬镳了。这个名字除了指苏格兰物理学家詹姆斯·麦克斯韦外“麦克斯韦”是一个尖酸的批评，因为披头士有一首歌曲名叫《麦克斯韦的银锤子》。在那首歌里一个名叫麦克斯韦·爱迪生的人，挥舞一把银锤子杀死他的仇敌。“麦克斯韦”将一反过去，它将逐渐地将向麦金塔什操作系统传统举起一把银锤子。

作为一个整体，Copland 将成为苹果盼望已久的“现代操

作系统”，它将完全改写现有的 Mac OS，它也是苹果公司有史以来最大的软件项目。

韦恩·马热特斯基从 Copland 项目一开始就是该项目的技术领导。现在马热特斯基正盯着他面前的一页纸。“我们受骗了”这几个潦草的字写在一张便笺的顶部，这张便笺是负责工程师在 Copland 的最后日子里从一个记事本中取出来的。那几个字简洁地概括了形势。

问题很明显，整个体系完全错误，项目已经失控。那些不称职的经理们没能认识到当时的形势。苹果现在没有时间了，已处于灾难的边缘。苹果自己断送了它的前程，而这不能怪比尔·盖茨。

Copland 工程师发现他们正悬在断链的一端摇摇欲坠，这可以追溯到 1984 年发明麦金塔什的时候。从那时起 Mac OS 年复一年地覆盖，像一张刮去旧字重新写新字的羊皮纸一样。以前的旧代码片段被覆盖在底下，越来越多地造成新软件的问题。这是所有“祖传”系统的通病。但是，不像他的竞争对手微软公司，苹果公司从来不知道如何管理软件项目，在很大程度上，它完全像一个硬件公司一样运作。

苹果的工程师从 1996 年 5 月开始清醒地认识到 Copland 深陷泥潭。

• 伊斯顿·亨德瑞克森曾担任 Copland 的所有“用户体验”组件的高级技术领导，他在苹果已经呆了差不多十年。当他 9 月份休假回来时，他发现同事们在忙着评估来自四个不同公司的技术：路易斯·盖世的 Be 及 Be OS；升阳的 Solaris；NeXT 的操

作系统；还有，他很惊奇地发现，某个微软 Windows 版本。

“黑鹂”、“知更鸟”、“蓝鸟”以及“火鸡”是它们在苹果内部的代号。

当他还在欧洲漫游、在夏威夷晒日光浴、在书房小憩及收拾车库时，Copland 就已经消失了。亨德瑞克森一回来就被拉进评估组。

其实早在 6 月，亨德瑞克森就曾向苹果管理层建议说，Copland 需要新的体系，否则就难以生存。现在董事会该相信他是正确的了。亨德瑞克森曾写了一篇机密的白皮书，该文件成为揭示苹果后来发展的剧本，内容是苹果如何完成新的体系以及如何轻易地在保持和过去的软件兼容的同时添加特性。

到 8 月份，Copland 已显然不会出台了。前副总裁艾克·纳希曾委派了一些特遣组去调查将 Copland 起死回生需要对 OS 的策略和体系做些什么。

在开始他休假前的一系列会议中，亨德瑞克森曾发表一篇陈述：苹果公司应将操作系统分成两部分，两个部分都建立在核心操作系统或内核之上。用图形来表示的话，左边应是一个代表当前 Mac OS 及编程接口的方框，用来提供向后的兼容性；右边应是一个代表“现代 OS”的新界面的方框。左边的方框里将始终采用苹果的技术，而右边的方框却需要新技术来充实。苹果所做的并不能完全满足需要。

亚美伊冯的眉毛拧成一团，他不想听太多。“我还没有打算放弃。”他说。

现在他们组正给他展示一个来自比尔·盖茨的最谦逊的提议——就是被苹果称为“火鸡”的方案——它将避免苹果公司和软件巨人间所有将来和现在正在进行的诉讼。它也意味着一个全部是 Windows 的世界。

为了评估升阳的 Solaris、NeXT、Be、Windows NT，以及 Copland 的剩余部分，他们提出了一大堆批评估要点。列出的评估特性中有多媒体、国际化、图形，还有字型技术；系统功能的强大性；稳定性；软件授权给计算机制造商的能力；苹果在平台上改进的能力，等等。在这中间，五个最优先的考虑是稳定性、麦金塔什的“0 外观和感觉”、上市需要的时间、与 Mac OS 的兼容性以及区别于微软的能力。

那是感恩节过后的第二天“火鸡”——微软提供给苹果评估的技术方案——越来越受欢迎。为了向执行委员会展示，几个苹果的经理和主管已准备好对微软提议影响力的分析。它很强大。一言以蔽之，微软希望苹果用 Windows 取代其 Mac OS。亚美伊冯的高级长官们自己也在喃喃自语：如此离谱的提议决不是缺乏仔细考虑的草率之举。

在最后坐下来和微软面对面谈判之前，苹果的长官们对所提议的交易进行了一次彻底的内部分析，并提出一份重大谈判事项清单，包括技术和商务问题。除了是一个公关灾难，同微软的伙伴关系还会意味着什么？苹果的高级长官们紧张地听着。

通过放映幻灯，对苹果将其未来建立在一个基于微软Windows NT的核心之上的影响，该简报给大家一个清醒的认识。负责工程师们向亚美伊冯、汉科克和所罗门表达了一个让人心寒的意见。

“Windows NT操作系统无疑是运用最新的、强大的设计来实现其功能的操作系统中最好的。”正在演说的工程师说。基于数字设备公司的戴维·卡特勒在八十年代中所“进行的工作，微软已将企业计算重新定位在NT标准上。亚美伊冯和他的高级长官们得知”微软无疑采取了一个这样的产品方向：将NT内核推向桌面市场，以替代脆弱和毛病百出的Windows 95核心操作系统”。

“如果苹果将NT核心接纳为其麦金塔什买卖的基础，苹果可以确保它使用的是行业里最流行和强大的操作系统。”该工程师继续说“但与此同时，苹果将面临一个如履薄冰的位置。”

“如果我们犹豫，微软也会一样，”工程师说，“如果我们领先，他们会很快复制抄袭我们的性能并消除我们潜在的优势。”

“也许接纳NT的最大问题，”他说，“是我们将被迫在微软的平台上同他们竞争。”大家看上去都有些恐慌。

调查组中的所有人都感觉到，如果苹果宣布采用NT，苹果的业务将受到三重影响。首先，在苹果的新的产品和市场定位确立前，麦金塔什的销售将停止。

“这还将导致完全放弃苹果的编程接口这个平台标准，并使Windows转变成行业标准的编程接口。也就是说，所有的开发人员将放弃为麦金塔什进行开发。”

“最后，这笔交易将使苹果对Power PC的未来的影响能力

消失殆尽，因为 Power PC 的合作伙伴可能会相信：也许苹果会否认，但它一定会将麦金塔什体验移植到 x86 及其他平台上。”苹果的工程师对亚美伊冯说。

“这三种情况将迫使苹果将 Windows 接纳为一个跨平台的标准，只有 Java 才有可能成为替代品。”亚美伊冯被告知。

Java 是来自升阳的技术，盖茨及其长官们在他们的电子邮件通信里对它表示出困扰，它就像网景的 Internet 浏览软件一样，威胁到盖茨的垄断地位。

亚美伊冯的顾问继续说，如果接受“火鸡”，苹果将停止创建 OS 软件、中间件及编程界面。其产品舞台将由其知识产权和消费者价值的差额确定，遵循即插即用、易用性、工业设计等准则。

评估的结论是，只有“在这些领域执著地努力，并积极地扩大苹果产品和类似的 Wintel 产品之间的差异，苹果才能生存”。

在讨论中，苹果意识到它在市场上的优势将大大受限制——“正如一个工程师所说的，微软将飞快地抄袭我们，快到它不会因此受到惩罚。”——如果微软一旦自立起来，苹果的任何优势都会消失。

“微软机器会得意地狂笑着消灭我们。”执行委员会被告知说。简报中举了几个与敌共眠的例子。

在光明的一面，苹果高级长官们仔细研究了这一联合对整个行业的可能益处。不像苹果正评估的任何其他交易，“同微软的交易可能也会使苹果能够在全部平台上推动一套工业标准组件软件方案，解决 OLE、Open Doc、Java、Java·Beans 等混乱局面。”该工程师对委员会说。最新技术有两个在技术标准中互相对峙的代表，一方归微软所有，另一方由升阳及其他公司

掌握。“这是本行业里不容否认的事实，也可以充分体现苹果和微软间形成伙伴关系的价值。”如果为行业的益处考虑，苹果也可能会从中得益。此联合可以消除关于组件软件标准的混乱。

结论还没有最后确定，但苹果没有拒绝盖茨的提议，在Mac的狂热爱好者们看来这简直是无法容忍的。

12月10日，一群微软的主管与工程师和一组来自苹果的负责工程师聚集在“城市中心”的一间会议室里，公司开发大楼毗邻亚美伊冯的办公室和会议室所在的大楼。工程师们都说那个占了顶层四分之一的房间很“性感”，窗外风景很漂亮。

马热特斯基的微软同行是一个“内脏专家”，像他一样。也就是说，他对代码的内部工作了如指掌。他是和卡特勒——Windows NT背后的大脑——一起从数字设备公司来到微软的。当苹果探查它的头号敌人的意图时，他是微软的技术负责人，身边还有六个微软的工程师。

当微软的工程师在作技术和策略展示的时候，苹果的工程师听得很认真。他们很清楚，不像他们自己，微软的这伙人有资金资助他们的成功。会议的基调出奇地友好。所有人看起来都明白会议很容易转变成对骂和怨恨。

微软小组明确地说，尽管他们不是来讨论交易的条款，但微软已准备和苹果进行这笔交易。苹果的工程师问了一些技术细节上的问题，答复微软说“愿意考虑任何事情，当然应先经过详细商讨”。比起以前同雷德蒙对手打交道时苹果工程师已习惯的态度，这个态度可算是好多了。“通常情况下答案仅仅

是‘不’。”一名负责工程师说。

苹果明白地表示，它不想仅仅运行微软已授权给外部公司的 Windows NT。“我们需要 NT 更深层的东西。”马热特斯基告诉微软，“也就是你们以前从未给出过源代码或 API 的那些内容。”

在 NT 系统里，微软的工程师会谈到“执行者”，真正的 NT 内核。支持应用程序的不同“个性”（“Windows 3.1 个性”、“DOS 个性”等等）都建立其上。

微软建议苹果制造一个基于 NT 的“麦金塔什个性”，这样 Mac 应用软件就可以在其上运行，就像 DOS 应用程序一样。就这个想法他们进行了热烈的讨论。苹果小组认识到，通过这种途径，微软就将苹果的整个麦金塔什业务收编成 Windows 的一个兼容模式。它仍将使 Windows 成为用户使用计算机时必须使用的软件。这对苹果来说毫无意义。

在场的一个工程师说：“很明显，他们很快就坦白了。他们看上去毫无诚意。”

“我们对此没有兴趣。”马热特斯基说。

微软退一步回答：“哦，当然你们可能也想做一些不同的事情。”

苹果搬出 Windows 的应用软件菜单栏都是位于窗口内，而在苹果的平台上菜单却是在屏幕的顶部这样一个事实。“你们愿意按照我们的方式去做，并且不在屏幕顶部出现微软的字样吗?”马热特斯基问。

一名微软官员说：“我们可以考虑。”

在展示进行中，一名微软的官员装模作样地将手放到胸口“这将是一个真正了不起的联合。”他说，“苹果和微软可以组成一个强大的商业组织。以前我们不能这样一起工作简直是一

个耻辱。"

"希望如此。"马热特斯基无法控制住自己，蹦了起来。

"唔，可你们控告了我们。"那个微软的工程师突然冒出一句。

马热特斯基并不知道苹果正在进行对盖茨的诉讼。"哦，你们的确偷了我们的东西。"他反击道。没有人再说话。

整个房间鸦雀无声，苹果小组成员的脸上露出得意的笑容。

评估组曾一度得出结论说，最好的解决办法是一种混合方式，即使用升阳的 Solaris 作为核心操作系统、NeXT 技术作为新应用软件的编程接口。因为一点历史原因而使这个设想没能成为现实。

几年前惠普、数字设备公司、升阳和 NeXT 组成了一个联盟来创造 Open Step——能在众多计算机硬件平台上运行的 NeXT 技术。后来的结果是，除了升阳，没有一个公司在他们的操作环境中实际采用了 Open Step。升阳成功地在其 Solaris 操作系统中引入了 Open Step。升阳因此获得了 Open Step 的权利。苹果的评估组原来以为它中了头彩，他们以为，苹果可以从升阳得到 Open Step，而无须和 NeXT 进行另外一笔交易。

然而，他们很快发现，升阳和 NeXT 的交易包括升阳必须将其对 NeXT 技术的任何修改给回 NeXT。因此，升阳最终将不得不将 OS 技术也给回苹果。

苹果仍对 Solaris 有兴趣，但是升阳却在设置障碍，它想控制苹果编制的 Solaris 组件。但这样苹果就感到它没有在该平台

上创新的自由，而这是委员会所考虑的一个关键因素。

最终，可以想像，Solaris 和 NT 都不会成为核心操作系统。如果选择了 Solaris，苹果的小组仍然还没有考虑清楚用什么作为“现代编程界面”。

到 12 月中旬，在一次小型长官会议中，亚美伊冯将公司的选择集中到盖世的 Be 和 NeXT 上。他们提供的技术非常相似，但是 NeXT 软件已经提供给成千上万的用户。在苹果看来，Be 是完全不实际的，亚美伊冯向来不喜欢它。盖世也没有提供国际化或本地化能力，而这对苹果来说是至关重要的，因为它的用户遍布全世界。NeXT 有内置的国际化特性。

Be 几乎没有视频回放或创作能力——该领域是苹果的强项。Be 软件也没有提供动态配置，或者“即插即用”的能力。NeXT 也没有这种功能，但可以加进去。

苹果的“城市中心 III”总部大楼里铺着金绿色的地毯。史蒂夫·乔布斯顺着它来到亚美伊冯在八楼的会议室。那是 12 月份的第一个星期，所罗门、亚美伊冯和汉科克迎接乔布斯。不像位于同一层楼华丽的董事会会议室，这间会议室比较典雅，里面有一个长形木桌可以很舒服地坐八个人，还有巨大的窗户对着旧金山市，以及一扇通往阳台的门。天气好的时候可以看见那座城市。

乔布斯手里拿着从冰箱里取出来的瓶装水。而亚美伊冯和

往常一样，拿的是低热量可乐，他将罐里的饮料倒进玻璃杯里。

四个人在落座时互相谦让了一下。亚美伊冯先作了关于公司的发展方向的发言，乔布斯起身走向挂在一面墙上的白板。他像一个主人一样描绘着苹果的未来，带着令人吃惊的谦逊和同情。话题逐渐地转到技术和产品上，只有亚美伊冯和乔布斯在讲话。

乔布斯当然已得知新闻界关于苹果可能获取 Be 的传闻。他说他对宣传没有兴趣，但他谈到 NeXT 是“真正了不起的技术”。

“你自己看，”乔布斯说，“如果你想要获得什么东西的许可，或者对你任何其他安排感兴趣，我们都可以谈。我想看到苹果兴旺起来。”乔布斯希望苹果采用 NeXT 操作系统来替换 Copland，他已经打定了主意。“一旦你们看到那个操作系统，我想你肯定想得到它。”他说，“如果你想要得到它，你们会想得到整个公司。”

第二天，得到亚美伊冯首肯，所罗门派科特·皮尔索和亨德瑞克森去 NeXT 在红木城的办公室。

几星期后，关键时候来到了。苹果的执行委员会聚集在保罗阿尔多的花园酒店开一个为期两天的秘密场外会议。该组要快速地作出一个获取新操作系统的决定。现在是傍晚，大家在等待乔布斯和他的首席专家阿维·特威廉的到来。

最后决定是苹果要完全地获取 NeXT。

在 1996 年 12 月 20 日（星期五）晚上的新闻发布会上，所罗门紧张得几乎无法站直。

就在当天早些时候，在八楼董事会会议室，董事会听取了买进 NeXT 的详细情况并批准了该计划。苹果的长官们等待律师和投资银行家们到齐。从旧金山来的人到得比大家期望的晚。合同中的大量细节仍需要处理，亚美伊冯和乔布斯还在争论乔布斯在公司里的角色问题。可以对新闻界说些什么呢？

全部结束后，所罗门马上回家钻进被窝里，连续三天没有露面。

谢谢你，乔治。

皮尔索抬头愣愣地看着天花板，就好像那个伟大的主管就藏在那里似的。当达斯·瓦德尔进门的时候，他三岁的儿子看见了他。

买进 NeXT 后又过了几个月，公司开始大裁员。皮尔索和他的同事们才刚开始重组和恢复工作。午餐时寿司在小船里漂动，这情景就像一个系统软件建造的超现实版本。漂到眼前的操作系统特性都很诱人，但很昂贵，皮尔索无法屈服于过去曾折磨过苹果的“漂移特性”。他在日本时一直认为将食物盛放在小船里很奇特，吃完后你可以数小船来看你应付多少钱。

苹果的“用户体验”沙皇现在不得不认可他认为是好特性

的东西——有些可能已经呆在船里太长时间了。

陪伴他的是一个来自苹果的网络经理。网络工程可是一件大事，因为公司再一次发现它正处于双重战略中。它不得不用新的操作系统使两个不同的网络系统在同一台机器上工作而相安无事。

Apple Talk 已使用多年了，在出版界——苹果的核心市场之一——应用还十分广泛。Rhapsody，作为 Copland 的替代产品，却需要在网络方面向 Internet 靠拢。“我们不想我们现在的用户在看到我们做别的事情后认为我们要抛弃他们现有的东西，”皮尔索说，“我们不得不使它们非常好地协同工作。”

他面前有数百万个类似的小问题。

现在，皮尔索庄严地坐着，穿着他的红色吊带、黑衬衫及黑裤子；他安然无恙简直是一个胜利。他已经在苹果公司干了七年半，他的棕黑色头发和深色胡子也已开始变白。

现在大概是上午十点钟，从全苹果公司的电视监视器里可以看到亚美伊冯正在谈话的图像。这位苹果总裁在广播他的“通讯会议”以安慰和鼓舞仍留在公司里的人。本星期内公司裁员达百分之三十，有四千多人即将消失。只是一夜之间，如果你试图打某个用了好些年的苹果公司分机电话，你也许会听到这样的通知：“苹果公司里没有您所拨打的电话号码”。

皮尔索在麦金塔什（他最喜欢的网站，经常发表有关苹果公司正在发生事情的传言和怨言，每天早上他的第一件事就是浏览这个网站）上游逛时看到了亚美伊冯的讲话片段。

在二号楼，乔布斯办公室在皮尔索办公室的楼上，今天里

面很黑，同往常一样。显然，乔布斯对这里正在发生的事情无能为力，至少目前是这样，尽管新闻界对他返回公司曾大肆宣扬。毕竟，那个在好莱坞有众多客户并拥有尖端技术的 Pixar 公司是他一手创办的。苹果总是停留在过去，实际上，刚回来的苹果公司的创始人之一史蒂芬·沃兹尼克正担任着更重要的角色。他好像从来没有错过一次执行委员会会议。12 月 20 日，宣布买进乔布斯的旧公司 NeXT 的新闻发布会因亚美伊冯恳求乔布斯加入苹果而被推迟六小时。亚美伊冯对他说，拿上钱就走人看上去不太好，苹果现在比以往任何时候都更需要一个有传奇色彩的英雄，而乔布斯正是这样的人。

前些年，公司如走马灯似的进行了好几轮裁员和重组。这星期的大裁员后，紧接着就是皮尔索和他的经理赖·法姆和特威廉——他们是随乔布斯从 NeXT 来的——又在为决定谁来收拾这个烂摊子而争吵不休。皮尔索的同事们注意到他在说话时左脚不停抖动，好像过剩能量都在从那里流出来似的。

皮尔索独自回到办公室，扫了一眼几个月来所搜集的工艺品。他的工作台面上方的书架里有一个不起眼的棕啤酒色瓶子。Copland 小组因深信它一定会取得成功而酿造了“用户体验棕啤酒”（标签上这样写着）。皮尔索思考着这个混合物中漂浮的微粒。它本来就不是很好。计算机迷搞的棕啤酒，微粒随机地漂浮到表面。

几个月前皮尔索曾把“用户体验”奉为神明。该组只是勉强地阻止了亚美伊冯在比尔·盖茨最后一击中屈服。

这些天来，声音低沉的皮尔索说的每一两句话中好像都会出现“可怕”这个词。著名工程师（那是苹果对他最优秀的一千来个软件工程师的称号）喜欢拿他开玩笑并将他的成就说成只不过是“小丑的世界观”。然而他亲自接受了挑战，在之前

的六个月中，他和其他人一起肩负着公司的前途，并使得他们的努力没有白费。他喜欢开玩笑说，他为亚美伊冯寻找的一些东西应该是用来运行导弹弹头，而不是个人电脑的。

接下来几个星期的目标是规划出一个新的“外观和感觉”——将 Copland 的碎片和来自 NeXT 的新技术凑合到一起。将旧的和新的世界秩序融合起来是“苹果干不好的一件大事”，皮尔索提醒他的同事。过去的都已过去。亚美伊冯、汉科克和特威廉（他现在是苹果的软件工程高级副总裁）在过去的几天里一遍又一遍地重复这句话。过去的就让它过去吧，但不应该忽略它。

1997 年 3 月 19 日，高大瘦削的首席科学家特威廉坐在围成一圈的计算机中间。他穿着一件带条纹的衬衣和一条灰色裤子，他上班总是穿得很随便。特威廉的办公室一直空空荡荡，全部物品就是两张扶手椅和他一圈神秘的计算机。这些计算机一共四台，分别运行着 NT、Open Step、Mac OS，还有一个尚未接入 Internet 的黑色板。

他正在慢慢地将他红木城办公室里的东西搬到苹果公司的办公室。今天他将他两岁儿子的相片带来了。

走过二号楼（研究和开发大楼）二楼的蓝灰色地毯时，特威廉注意到最令他担心的是“微软每星期花在研究和开发上的费用是二十亿美元”，而本星期早些时候，苹果大幅削减它的研究预算。

前一天他已为他的首次内部“通讯”会议做了准备。会议在一间可以容纳几百人的市政厅型的会议室里进行。

特威廉是乔布斯的一个盟友。苹果内部的战争达到如此剧烈的程度以至亚美伊冯会被赶走，汉科克也是一样。但不会在比尔·盖茨平息苹果并向公司投资两亿五千万美元前。盖茨可以使得全世界的杂志封面由他摆布，而这还被看成是巨大的慷慨之举。

据他的同事们说，斯特德对该交易的评价是，它使盖茨能对史蒂夫·乔布斯施加影响，他认为这是一个巨大的错误。如果苹果坚持他已胸有成竹的侵犯专利权诉讼的话，苹果可以一直坐收微软的版税。

乔布斯也曾鼓动苹果转向微软的 Internet Explorer，以及微软改编过的升阳 Java 技术。汉科克曾是一个 Java 所提供的更加开放的道路的坚定信徒。

在所有的交易公开以前，斯特德离开公司加入娱乐业。他成为布洛克巴斯特娱乐公司的首席律师。他知道，他再次和比尔·盖茨遭遇只是时间早晚的问题，因为盖茨正迅速地向娱乐业和媒体进军。

纵观乔布斯所走过的一个大圈——从苹果的创始人到帮助微软摆脱苹果侵犯专利权诉讼的盖茨的同盟，到回来领导苹果并加依赖微软的技术——他使他的同事们颇费思量："天才知道是什么使得乔布斯这么做"。

司法部正在调查这笔交易。

第十七章 炸面圈

风水轮流转。1997 年 10 月，美国司法部终于开始行动，表明它 1995 年的和解绝非儿戏。它宣称，微软藐视禁止掠夺性授权方式和产品试用的判决。与此同时，它继续收集证据，不仅是为了司法部计划于 1998 年开始的新指控，也为了私下诉讼。该诉讼正扩大到针对盖茨自从 DOS 市场的早期掠夺及为 Windows 95 与其后续产品有效而永久地将 DOS 和 Windows 捆绑在一起而对排除其他可能进入该市场的产品造成的损害。

司法部的指控针对的是产品集成问题，盖茨申辩时斥责联邦法庭试图妨碍他设计创新产品的能力。但是司法部的律师们掌握了关于盖茨进行产品集成真正原因的证据。

在等待判决该指控的时候，联邦法官发出临时禁令，要求微软立即停止在 Windows 95 中捆绑 Internet Explorer。盖茨履行该判决的不正当方式激怒了法官和司法部，招致了另一个藐视法庭的指控。

在一个令人尴尬的法庭陈述后，法官没有表现得像盖茨及其高级官员们想像的那样愚蠢。升阳公司状告微软侵犯其 Java

技术。到 1998 年 3 月，联邦法庭将其调查范围扩大到对微软通过浏览器合同及企图胁迫 Internet 内容提供商来扩大力量，以及抢夺并操纵 Java 以达到继续迫使软件开发商和消费者仅能够使用微软产品的目的。

1998 年春天，盖茨面临着洛克菲勒曾遇到过的各州都准备一个关于微软妨碍贸易的指控。司法部还正在着手一个新的诉讼来影响盖茨已盘算好的 Windows 98 的销售。

实力不强的公司继续期待着未来及从盖茨的垄断下解脱的自由。升阳公司的迈克尼利有一个秘密项目就在手边。1998 年中，在联邦法庭开始调查微软十年后，新的勇士们聚集在位于硅谷心脏地带的一个油腻的炸面圈店。他们有比尔·盖茨所没有的想像力。

乔尔·克莱恩身着一件深色夹克站在司法部他的办公室里，头顶闪烁着光芒，就像一个狄更斯笔下的律师那样庄严而疲倦。

那是 1997 年 10 月 20 日，正是向世界证明这件他所坚持的东西并非儿戏而且颇具锋芒的时候。他要像守护冥府入口的狗一样用司法部的 1995 年判决狠狠地咬盖茨一口，而不是跟安妮·宾葛曼一样被该判决束缚手脚。

回到 1995 年冬天，曾在白宫担任比尔·克林顿代理律师的克莱恩，发现自己莫名其妙地站在微软一边。他和微软的首席律师纽康曾一起为 1994 年 7 月司法部和微软的和解辩护。

两个人都说斯坡金法官错了，废除那个和解没有法律依据。当时，宾葛曼曾暗示斯坡金说，如果微软仍不思悔改的话，她的反托拉斯律师也许很快就会回到法庭。对他们来说，该判决仅是第一步。她向这位引起义愤的法官保证说，他们将会不断地监视微软的商业行为。

不久后，宾葛曼离开司法部，她的任务由克莱恩接手。他几乎花了两年的时间来寻找一个利用该和解狠狠惩罚微软的方法。现在克莱恩和他的上司雷诺在状告这个软件巨人藐视法庭后，正准备召开新闻发布会解释盖茨是如何对司法部的1995年判决置若罔闻的。

有趣的是，也可以推测出来，纽康换了一副腔调。1995年他迫使司法部同意那个法庭判决并捍卫了它。否则，如果该判决被推翻，微软帝国在它的商业行为方式上会受到更加严厉的限制。

现在，纽康从一个机场打电话到午间电话会议里，告诉新闻界说司法部正在歪曲它自己的判决。“他们根本就不明白软件出版商是如何经营的。”他说。雷诺曾说她将寻求一个针对这个软件巨人每天一百万美元的罚款，直到它遵从该判决为止。

雷诺和克莱恩最近的行动引起很大轰动，但没有人注意拉尔夫·帕鲁伯的指控，对这一点他很高兴。

个人的损失和公司的损失如何抉择，这些天来帕鲁伯的头脑里想得很多。在他的商业交易里，他会习惯性地权衡事情的价值、法律的奖励和赔偿、利润和亏损、市场份额、权利和权利的滥用、金钱转手和像喜马拉雅山的洪水一样的滚滚利润。

现在诺尔达想获得上亿美元的赔偿。在1996年夏天，新独前首席律师雇佣他起诉微软，这项指控自从操作系统市场的早期就开始酝酿了。帕鲁伯猜想会像潮水一样达到顶峰。

当帕鲁伯在研究他西雅图客户的要求时，他更被对他女儿

的思念所折磨。

帕鲁伯身材矮小，但很健壮。他二十岁的女儿已失踪了一年多。她是在和大学的男朋友一起旅行时在喜马拉雅山的洪水中失踪的。不论他走到哪儿，她的影子总是缠绕着他。

喜马拉雅山的洪水淹没了她的美丽，而她还那么年轻，才刚刚开始看这个世界。凶猛的洪水冲上她的头顶，将她卷入茫茫的来世，和她的恋人一起。

她走了。

市场的力量会像自然的力量一样，这次又是。没有其他东西再像它们一样。他的同事，审判员史蒂夫·苏斯曼，仍被那些和他打过交道并目睹他在公司纠纷方面取胜能力的人称为“自然的力量”。

来自微软的文件不断涌进。在回顾盖茨一再打垮小公司的记录后，帕鲁伯明白在公司世界里没有什么可以和那个“自然的力量”相比。宇宙似乎有它自己的对力量和价值的思想。

他仔细考虑了公和私，它们在什么地方交叉以及一个如何划过另外一个。

早些时候比尔·盖茨曾拒绝和他握手。

1997 年 9 月 21 日，在西雅图，帕鲁伯、盖茨、保罗·艾伦、华伦·菲特和约翰·惠塔克站在一起，观看华盛顿大学的橄榄球比赛。盖茨和他几乎没有互相瞧过对方一眼。

现在是 10 月份，差不多就是在一年前，诺尔达雇帕鲁伯和其他律师，包括苏斯曼（国内最红的审判律师之一），来处理卡德拉的起诉——卡德拉这家小公司是诺尔达投资和创办来从新独购买 DR－DOS 的。苏斯曼以能在陪审团审判中从大公司赢得大额赔偿而闻名。帕鲁伯和史蒂夫·希尔（也是诺尔达雇佣的代理律师）将苏斯曼看成是一个文明人。卡德拉从 DOS

市场早期一直到 Windows 95 及以后都在寻求微软的赔偿。

1996年7月，苏斯曼、帕鲁伯及他们的同事向盐湖城地区法院的联邦法官狄·本森递交卡德拉的指控。它控告微软垄断 DOS 市场并违反了《谢尔曼法案》第2节；在贸易限制中造成“非法约束”；排它的交易方式；以及“不正当”地干涉经济关系——包括使用虚假声明、隐蔽和加密的代码。该指控说微软对 DOS 的垄断使得它能够控制所有为 IBM 兼容的个人电脑编写的应用程序必须遵循的标准（或者应用程序接口），还使该公司能够以小到可以忽略不计的成本和风险靠授权 DOS 的使用赚取大量金钱。

在这个诉讼的最初阶段里，同纽康的法律小组的争斗大部分是在电话里进行的，主要是微软的汤姆·布尔特在讲话。1996年10月16日，帕鲁伯和他的同事们将和他们的微软对手进行第一次面对面的会谈。

纽康和布尔特曾试图将审判地点改到西雅图。纽康最后要求在诺尔达的城市进行陪审团审判。卡德拉的律师们明确地说，他们有意成为全世界第一个——非微软或联邦法庭雇佣的——看到司法部以及前一阶段的联邦贸易委员会在对微软进行调查时整理出的大部分文件。当时他们曾通知诺尔达说他们有望得到本森法官的批准，他将命令微软向他们公开全部的资料。

微软的反应十分有趣。早些时候在西雅图进行的一个鲜为人知的侵权诉讼里，一名法官曾命令微软移交传票所要求的文件。微软并没有那样做，而是和解了。但是现在没有迹象表明纽康会考虑和解。

前一个星期天，帕鲁伯碰巧和比尔·盖茨乘坐同一航班。盖茨经常雇他的朋友萨姆驾驶飞机送他去开会。帕鲁伯向微软

的总裁伸出手，而盖茨却转过身去。

1996年10月15日上午，盐湖城天气凉爽，诺尔达和他的律师小组——包括帕鲁伯、希尔和派克尔·佛尔斯（苏斯曼的一个伙伴）——坐在一张红木桌前核对文件资料。事情还远远没有安定下来。杰夫·金斯，一个代理律师，代表欧洲的另一个公司状告微软。欧共体的18位经济学家正审阅该诉讼。

咖啡杯空后又加满了。这会儿，诺尔达穿着红色衬衫和黑牛仔装走进来，像一个旧时的牛仔一样高大瘦削。和他在一起的是布莱恩·斯巴克斯，卡德拉公司的年轻总裁。

几个月前DRI及新独工程师罗杰·格洛斯曾在英国查找被盖茨抄袭去创建最初的MS－DOS的CP/M的原始代码。格洛斯搜寻了几个星期，最后他在伦敦的一个保险箱里发现了它。他现在准备为卡德拉公司去一个欧洲开发中心。

一直以来，纽康把卡德拉的诉讼说成是“轻举妄动”。尽管如此，他和一大帮微软的高级律师——他就是用这些人在和司法部的诉讼中捍卫公司的利益——于1997年1月来到盐湖城参加本森法官主持的听证会。参加听证会的有纽康和尤鲁斯基，一个曾帮助微软和司法部谈判的外部律师；外部律师史蒂夫·霍利以及来自苏立文 & 克伦威尔律师行他的两个合作人；微软的汤姆·布特以及另外两个内部代理人。

在听证会上，法官好像被微软关于改变审判地点的建议逗乐了。他授予卡德拉公司直接获得微软为联邦贸易委员会和司法部编制的全部资料的权利。

微软试图争取对一些资料保密，而卡德拉的律师们说这个

软件巨人的秘密是不可告人的。吉姆·嘉丁，微软雇的一个盐湖城的首席代理人，争论说微软的DOS源代码是公司“王冠上的宝石”，好比是可口可乐公司的秘密配方。帕鲁伯转向他的同事们，取笑盖茨及其高级官员们自从发布Windows 95后对DOS的态度说：“咦？我还以为DOS已经死了呢！”

新闻界几乎没有注意到卡德拉宣布它提出指控，他们认为诺尔达只不过是一个顽固的老头而已。但是帕鲁伯和苏斯曼知道，司法部最近的行动只是在一个没赶上它的诉讼里的姗姗来迟的姿态。政府只有在觉得可能会挽救一个尚存希望的市场的情况下才会接受一个指控。操作系统市场已死去已成事实，做任何事情都是于事无补的。但他们至少可以寻求赔偿，同时将微软的一些见不得人的做法公诸于世。也许联邦法庭最终会发现另一个模式。

苏斯曼、帕鲁伯和他们的同事们都对该诉讼不抱太大希望，只期望法官能判给一部分赔款。他们都在指望一个陪审团审判。正如联邦法庭早已知道的，微软的内部记录虽然不完整，却充满了可以据以起诉的证据。

到1997年10月底，苏斯曼已在准备传唤比尔·盖茨出庭作证。就在审判前，该小组还正计划传讯瑞切尔、列文和阿克林德，还有来自于微软的德国办公室的其他人。

1997年11月初，帕鲁伯和他的同事希尔一起旅行到德国

去钓鱼。两人谈到弗比斯和休尔斯及韦力·达哈门的关系，后者现仍在为弗比斯效力。

几个星期前苏斯曼传盖茨出庭作证，而帕鲁伯也传蔡斯出庭作证。微软的律师史蒂夫·霍利也在场。苏斯曼对盖茨出示了一封他寄给波尔默的电子邮件，在该邮件里盖茨抱怨 DR－DOS 让他没法保持 MS－DOS 的高价格。盖茨回答说他是一个负责产品的人，从不过问收益问题。他发那封信只是和波尔默开个玩笑。

苏斯曼和他的同事们很快就明白了，盖茨拒绝对任何问题作出直接的回答。

在他作供的过程中，盖茨承认威胁弗比斯说，如果他选用 DR－DOS 就不供给他产品是错误的。

盖茨还被问起，他和他的高级长官们之间来往的大量电子邮件都提到了“FUD”竞争者是什么意思，是制造恐慌（Fear）、半信半疑（Uncertainty）和疑虑（Doubt）吗？

盖茨答复说，在微软内部“FUD”意为公平和正当的买卖。

很多律师团体——从史太克公司的到联邦贸易委员会的，到司法部的——都知道陪审团会厌恶盖茨。他们还从未见过更令人讨厌的证人。

盖茨被问到他是否曾和政府达成了一个和解以及他是否能描述它。虽然在前几个星期里司法部在其藐视法庭指控中，将该判决一条一条地刺到了他的脸上。但此时他却声称他不记得他同意了什么。

苏斯曼继续问那个判决是否改变了盖茨的商业行为。他回答说它根本没有改变公司的运作。

提及司法部对盖茨和微软藐视法庭的指控，苏斯曼问盖茨

是否知悉司法部最新提出的一个关于该和解的问题。

盖茨答复说他在电视上听说过。就在几天前，他向新闻界激烈地抨击了该指控并嘲笑雷诺每天一百万美元的罚款。

当盖茨和霍利一起离开的时候，苏斯曼也跟着出去了。他仍然兴致颇高，在他们身后说："再见，盖茨先生，咱们法庭见!"

蔡斯最近几年作过很多次证，特别是在联邦贸易委员会和司法部的要求下。现在这里是帕鲁伯，他在执行诺尔达委派的任务。

蔡斯正再次被盘问。帕鲁伯给他上了一小段历史课。在新独试图销售 DR - DOS 7.0 的时候，微软施放了一个"烟幕弹"，告诉新闻界说它即将发布 MS - DOS 7.0。该产品后来没有上市销售，而是被"集成"进了 Windows 95。

帕鲁伯问蔡斯是否真的有一个产品叫做 MS - DOS 7.0 蔡斯说没有。帕鲁伯问蔡斯是否肯定，蔡斯说他十分肯定。

在 Windows 95 里找不到 DOS 7.0 这样一个有着完整功能的 DOS 版本吗？帕鲁伯想弄明白。

Windows 95 实际上就是 Windows 4.0 和 MS - DOS 7.0 结合在一起的产物。诸如苏尔曼的编程专家们深入查看了 Windows 95 的代码，发现了这两个产品，而且微软的程序员们就是这样标记它们的。

升阳公司的首席执行长官迈克尼利表现得不像一名绅士。1997 年 10 月，就在司法部提起对微软的藐视法庭诉讼前，他向比尔·盖茨提起了它自己的指控。升阳公司起诉的是微软的一大堆不正当行为，包括：侵犯商标使用权、虚假广告、违背合同、不公平竞争以及干涉预期的经济收益。

该指控全部是针对盖茨意图抢夺升阳公司的 Java 技术并利用它再次将本行业束缚于他所炮制的版本。迈克尼利认为盖茨是一个最危险和最强有力的企业家，他试图控制的是“数字时代的书面和口头语言”。微软的纽康立即针对迈克尼利提起了一个反指控，声称是升阳公司正在违背它和微软之间的合同。

Java 是一门计算机语言，软件开发者可以用它来创建可以在任何计算机、任何操作系统（不管是否运行 Windows）上运行的软件。Java 让程序驻留在 Internet 的任何地方，使得任何地方的电脑都可以使用它们。它在 1995 年诞生后不久，就有成千上万的程序员开始使用它。1996 年，微软认识到了 Java 所带来的巨大威胁，同升阳公司签定了一份获得 Java 的许可的合同。

克莱恩和他的联邦律师丹·卢本菲尔德、杜格·梅拉姆德，在一轮新的调查中，注意到迈克尼利关于盖茨的图谋的预感看起来是真实的。从这个软件巨人那里获取的文件显示出盖茨的高级副手们正出手压制 Java。迈克尼利的首席律师迈克·莫里斯向联邦法官们展示了诉讼案情摘要、白皮书和法庭文件等，让他们充分了解了当时的形势。

微软在它的合同中同意，在遵循升阳公司公开出版的规范或应用程序接口前提下将 Java 技术合并到某些产品（包括微软的 Internet Explorer）中。它还同意将遵循未来五年内 Java 规范的升级，以保证和升阳公司的技术的兼容性。这个软件巨人同意，任何使用 Java 的产品，只有通过升阳公司的组合测试，才对外发布。另外，微软还同意在符合升阳公司的兼容性要求的前提下，在它所发布的使用了 Java 的产品上使用升阳公司提供的“Java 兼容”标志。

升阳公司声称，微软正故意破坏 Java 的兼容性，他们的手段是修改该技术使得开发者编制出的程序只能运行在 Windows 下。据升阳公司说，微软还秘密地改变了 Java 的编程接口以及 Internet Explorer 和其他产品的编程接口以达到此目的。更有甚者，微软正在发布一些声称与 Java 兼容的产品，包括 Internet Explorer 4.0，而这些产品并不符合升阳公司的规范。

“我们不是那些‘编写一次，随处可运行’类型的人，”微软的波尔默反驳升阳公司的指责时说“我们签定该合同的目标不是压制 Java。”

“升阳公司是一个很笨的公司，”他发表意见说“我们和升阳公司有一个美妙的共同战略利益，没有人会对此感到丝毫的怀疑！升阳公司里那些相信那些话的智商五十以下的人要么是无知，要么就是疯子或者睡着了。”

他和盖茨将很快在克莱恩面前捍卫这一立场。

在司法部里，克莱恩诉状的基本点是无可争辩的。诉状仅仅陈述了微软“通过其 Windows 操作系统产品……获得了在

Intel 兼容计算机的操作系统软件市场中的垄断地位，并因此获取了所有美国最大型公司中最高的公司利润率和市场股本”。

盖茨仍然否认他的公司有任何形式的垄断地位。

藐视法庭的指控再一次声称：“微软靠排它和反竞争的合同销售其个人电脑操作系统软件，以此维持着其垄断地位。”

克莱恩的藐视法庭指控指出，该最终判决源自 1994 年政府的判决，禁止微软将向计算机制造商提供 Windows 操作系统的授权建立在该制造商也购买其他微软产品的授权的前提下。“最终判决的这一条款和其他条款的目的是阻止微软保护或扩大它对操作系统的垄断。”该诉状中写道。

特别地，微软要求计算机制造商将对其 Internet 浏览器的授权作为购买其 Windows 95 操作系统的一个条件，司法部正对此提出挑战。前几年微软一直在推行 Internet Explorer 3.0，在 1997 年 9 月 30 日它发行了 IE 4.0 这一新版本。微软违反早先的判决，强迫计算机制造商同 Windows 95 一起购买其 Internet Explorer 许可协议。诉状说，微软打算从 1998 年 2 月 1 日起对 IE 4.0 也作如此的要求。微软通过将其 Internet 软件捆绑进 Windows，意图阻碍刚刚出现的竞争。

克莱恩向法庭解释说，在政府和微软达成和解后，Internet 和 WWW 的增长造成了大量消费者对 Internet 浏览器软件的需求。微软的 Internet Explorer 的第一个版本是 1995 年 8 月份发布的。从那以后，微软后来又发布了 3 个版本，在每个版本里都添加了新特性和功能。司法部的记录表明，至少从 1995 年 12 月份开始，微软特别重视获得浏览器和浏览器用户的大部分份额。

微软的内部文件向克莱恩及其同事证实，微软担心浏览器可能会成为另一种许多软件和程序可以在其上运行的“平台”。

事实上，竞争中的浏览器不仅在 Windows 上运行，也可以在许多其他操作系统上运行。该藐视法庭指控指出“微软害怕，对竞争的使用的不断增长，及接受其作为一个平台和界面，将削弱在其上运行的具体底层操作系统的重要性”。如果这真的发生，个人电脑制造商和计算机用户目前“对 Windows 的依赖，也即微软的垄断力量，将会被削弱或消失，竞争将重新回到操作系统市场”。

克莱恩知道，宾葛曼就早先的法庭命令禁止了什么的措词琢磨了一整夜。最后的语句是这样的：

微软不能和计算机制造商签定任何明确地或隐含地基于以下条件的授权协议：

(i) 任何其他隐藏的产品、操作系统软件产品或其他产品的授权（但是，本条款不能被解释来禁止微软开发集成的产品。)

比尔·盖茨迫使宾葛曼加上了那条附加的条款，现在很明显有了一个好借口。然而，克莱恩在其诉状中指出：“正如和所提议的最终判决一起提交的竞争影响报告所明确的，设置该条款就是为了阻止微软通过向计算机制造商提供 Windows 操作系统的授权的前提是它们也购买或使用其他微软的产品的方式，保护或扩大它对操作系统的垄断。”最终判决将 Internet Explorer 定义为：“另一个产品”而非“集成的产品”。

在计算机制造商和微软的合同中，不仅要求他们在计算机上安装 Windows 95 的同时预装 Internet Explorer，还不允许在未经微软同意的情况下修改或删除提供给他们的 IE 3.0。司法部认识到，如果没有这条授权禁令，计算机制造商可以“很容易地从已安装好的 Windows 95 中卸载 Internet Explorer，而且 Windows 95 的功能不受影响”。不过，微软拒绝了至少三个主要计

算机制造商的关于从他们所出售的计算机中删除 Internet Explorer 的要求。

1997 年秋天，一群联邦和地方律师盘问了詹姆斯·璜·侯勒，Gateway 2000 的软件和全球产品组主管。司法部的律师们得到了来自明尼苏达州和德克萨斯州的首席检查官们的帮助。来自美国计算机公司的众多长官纷纷宣誓作证，为司法部对微软的诉讼做好准备。璜·侯勒诉说了微软是如何向他的公司提供 Windows 95 许可的：他们要求屏幕上的所有图标都必须由微软预先配置。

在它和微软签定的 Windows 95 授权合同的条款下，Gateway 是否能出售一台没有微软的 Internet Explorer 的电脑？或者从计算机屏幕上删掉 Internet Explorer?

璜·侯勒回答说："他们不允许我们删除微软预先设置在那里的任何图标。"他继续解释说，既然微软要求像 Gateway 这样的计算机制造商在安装 Windows 95 时同时安装 Internet Explorer，就不可能允许用户直接从 Windows 95 屏幕上直接启动一个别的替代产品，比如网景的 Communicator。

如此以来，用户将不得不专门通过一个按钮来运行 Internet Explorer 以外的东西。璜·侯勒被问到，允许用户（如果他们要求的话）直接从他们的计算机屏幕启动网景的浏览器是否有价值，以及 Gateway 是否能够这样定制其计算机。

"是的。"他说。

"对最终用户来说这有价值吗?"质询者问道。

"我们相信是这样。对最终用户来说，这是一个容易得多

的环境，他们能立即开始使用他们所订购的计算机。”他回答。

“你提到了 Communicator 所展现的新的或不同的界面。你认为随着时间的推移，一个独立的、基于操作系统上的界面，比如 Communicator 的界面，对一个特定的操作系统的需求有没有潜在的影响?”璜·侯勒被问到。

“是的，我认为有可能。”他说。

“何以见得?”质询者继续问道。

“如果不要求用户直接从 Windows 启动一个应用程序，而且在用户界面和个人电脑操作系统之间有一个抽象命令的层次，那么就不需要……那么就一定会对 Windows 形成威胁。”璜·侯勒回答说。

“为什么会有威胁?”提问者继续。

璜·侯勒的回答很简单。“对 Windows 的需求就不存在了。”他说。这正是联邦律师所看到的，微软的高级长官在他们的内部电子邮件通信中所表现出的困扰。

回到 1996 年 6 月初，塞克斯特·唐恩，康柏计算机公司的消费者软件业务副总裁，收到了一封来自微软的信，威胁说如果康柏拒绝在它的计算机屏幕上包括 Microsoft Network 和 Internet Explorer 等图标的话，它将取消与康柏所签定的 Windows 95 授权合同。该信是发给康柏的律师戴维·卡贝罗的。

康柏告诉微软说它想向喜欢网景产品的计算机买家提供该产品。两个公司就这件事从夏天一直争吵到初秋。

1996 年 10 月 6 日，唐恩就该“终止授权意向通知”问题打电话给哈德威克，微软的 OEM 销售部经理，当天他还发了

一封信。他的信被转发给微软的高级授权负责人——金平和阿克林德。

哈德威克写道，为了解决终止康柏的 Windows 95 许可的问题，微软要求康柏重新将 Microsoft Network 和 Internet Explorer 图标放置在……Windows 95 桌面上……另外，Microsoft Network 和 Internet Explorer 图标及 Internet Setup Wizard 图标须被恢复到它们原来在 Windows 95“开始”菜单里的位置和功能。

如果你愿意给微软一个明确的书面保证，保证在此信后六十天内按上面的要求将在所有的康柏 Presario 计算机上实施，微软将撤回其终止授权意向通知。

大约一年后，康柏的官员史蒂夫·德克尔被司法部的律师要求作证，他们要他解释为什么他的公司只出售微软的最新版本的浏览器软件，而没有其他的竞争软件。该产品当时只以一张单独的 CD 形式发行，在一份和微软的谅解备忘录上，要求计算机制造商同时出售它。

“康柏为什么……没有将网景的产品作为 Internet Explorer 4.0 的可替换产品考虑?”德克尔被问起。

“我想说，康柏没那样做的最主要的原因是，Internet Explorer 作为微软操作系统的一部分，已满足了对浏览器的要求。”德克尔说。

也就是说，即使 IE 4.0 还没有集成到 Windows 95 里，微软仍然要求计算机制造商把它当作 Windows 95 一个不可分割的部分来销售它。

德克尔继续说：“因此，康柏将和操作系统代码一起得到它，就不需要其他浏览器了。”

当康柏没有将 Internet Explorer 图标安装在 Windows 95 计算机上时，对微软终止 Windows 合同的威胁，康柏是如何反应的

呢？

"我们只好回头重新编写了代码，把那个图标放回到屏幕上。"德克尔说。

"这样做是那个终止许可协议威胁的直接结果吗？"提问者继续问道。

"是的。"德克尔回答。

为什么康柏当时想删除 Internet Explorer 呢？

"我们和网景有业务往来，我们出售他们的产品已有一段时间了，因此网景才是我们真正的浏览器合伙人，我们愿意给它在康柏 Presario 的桌面上安排一个位置。"德克尔说。

司法部正在准备和微软就产品集成问题上的辩论。其起诉书明确地论证了 IE 是一个"重大的商业实物存在，完全脱离微软的操作系统"。它还说明了计算机制造商和消费者对 Internet 浏览器产品和 Windows 95 的需求是独立的。司法部根据它收集的秘密和公开的文件也知道，微软自己认识到这种需求，这点可从微软独立地营销、授权和分发的每个版本 Internet Explorer 看出"比起那些操作系统产品中真正集成的特性或组件来，Internet Explorer 的营销范围更广，方式也完全不同"。

微软通过在 Internet 上下载以及同在线服务提供商和 Internet 服务提供商（将计算机用户连接到 Internet 的公司）签定 IE 分发协议等方式提供 Internet Explorer。它还在其他设备，比如打印机上预装和发布 Internet Explorer，还将 IE 和应用软件捆绑销售。另外，它还单独零售该产品。

它还为早期版本的 Windows 及苹果的麦金塔什操作系统提

供相应的 IE 3.0 版本，对 IE 4.0 它还将继续这样做。

从内部文件可以看出，微软非常热衷于跟踪用户使用情况及 Internet Explorer 和其他竞争的 Internet 浏览器的总体“份额”。很明显，侵占该领域的市场份额是比尔·盖茨的一个战略目标。

从 Windows 95 里分出每个版本的 Internet Explorer，不论是在物理上还是在商业上都是可能的。计算机制造商曾要求微软允许他们从 Windows 95 中删除 Internet Explorer，免得把用户搞糊涂，并使用户能自由选择浏览器产品。更能说明 IE 能独立于 Windows 工作以及 Windows 没有 IE 也能很好运行的是，微软已开始向计算机制造商以一张光盘的形式提供 IE 4.0，而该光盘完全独立于发行 Windows 95 的那张光盘。

如果比尔·盖茨被允许继续其捆绑策略的话，当然几个月后他们发布 Windows 98 时这种情况会改变。

保密协定再次暴露出他们的阴险用心。司法部在其诉讼里再次声称说微软利用他们的合同中的保密级别来阻碍联邦调查。一个稍有区别但有关的问题是禁止微软使用保密协定来抑制贸易，那是 1995 年判决的一部分。现在司法部声明说那些保密协定“威胁到了法庭使美国政府能确定及确保微软在遵从最终判决的能力（法庭没有处理该问题)”。

尽管具体协议的条款不同，但大部分被广泛地定义为“机密资料”，有时广泛到包括微软指定为机密的任何信息，或者是和任何微软产品的“营销和促销”有关的、或者是任何微软的“商业方针或模式”。许多保密协定说明签字者不能在“司

法或其他政府命令”下透露机密资料，除非他们事先通知微软。帕鲁伯正遭到诉讼中的同样问题。几星期后，德克萨斯州将因微软宣称的保密协定阻碍其调查而起诉微软，而法庭将拒绝该指控。

克莱恩和他的律师们再次给了微软一个和解的机会，只要它答应改变那些在藐视法庭的诉讼中明确指出的掠夺行为。然而纽康和盖茨不愿意这么做，克莱恩马上就决定起诉。“通过上面列出的行为和不行为，微软已故意地违背和抗拒了本法庭的合法命令（在最终判决的第四节（E）（I）里陈述），因此民事地藐视了本法庭的权力。”这便是该诉讼的结论。

为了补救目前的市场形势，克莱恩请求联邦法庭限定微软在三十天内停止那些他所明确指出的行为。另外，微软还必须通知每个有 Windows 95 许可的计算机制造商说在 Windows 95 里包括和预装 Internet Explorer 违犯了法庭命令，他们不必再被迫在他们出售的个人电脑中包括 Internet Explorer。

司法部还要求微软通知每台装有 Windows 95 的计算机购买者（注册用户），说微软违反法庭的最终判决要求制造商预装了 Internet Explorer。它还必须告诉用户说，为了使 Windows 95 正常工作，不一定非得使用 Internet Explorer 不可，他们的计算机可以安装和使用任何和 Windows 95 兼容的 Internet 浏览器而不会损害 Windows 95 的运行，还有其他的浏览器可供选择。最后，如果购买者想从 Windows 95 的桌面上删除 Internet Explorer 图标时，微软需提供简明易行的指导。

几星期后，法官托马斯·本菲尔德·杰克逊向微软发出了一

个临时禁令，要求它在一名特派专家进一步审核前停止捆绑Windows 95和Internet Explorer。他否决了对这个软件巨人的罚款，因为该和解对产品集成的语言表述含混不清。任何罚款都将在劳伦斯·勒希格进行深入调查后决定。

但是几星期内，盖茨又激起了司法部提出一个第二次藐视法庭的指控。微软决定它将遵从法官的命令时所采取的方式颇为奇怪，但人们已经见怪不怪了。

毕竟，盖茨的副手波尔默，在最后一轮斯坡金的法庭上，曾告诉记者们说，问题在于法官“需要一个头脑”。在雷诺和克莱恩向新闻界宣布提出司法部最初的藐视法庭判决之后，波尔默曾要记者“给雷诺找点麻烦”。

与此同时，10月22日，就在司法部提起诉讼几小时后。在凤凰城的高级腓尼基酒店内一套豪华总统套房里，盖茨在和朋友们坐着聊天，他不时向雷诺投以恼怒和嘲笑的目光。他说他毫不担心司法部的最新动作。雷诺提出的每天一百万美元的罚款，尽管是联邦法庭在民事诉讼中所判决的有史以来的最大数额，但对他来说仅是个玩笑。“我每两个半小时就赚一百万！”盖茨吹嘘说。

1997年12月底，哈佛大学教授勒希格收到了一封让人难以置信的信，微软的律师尤鲁斯基在信中劝说勒希格走开。“根据目前已暴露出的证据。”信的开头写道。勒希格注意到，这名律师在一个句子里使用了两次“光明”，似乎预知自己前途一片光明，而该特派专家则被黑暗包围，前途未卜。微软的律师接着写道：“鉴于你们对微软的实际偏见，很难看出就此

事你如何能够公正地进行以后的诉讼程序。"

勒希格被法庭委任来调查微软的商业行为，他怎么也没想到，几个月前他写给网景的全球公共策略律师彼得·哈特尔的私人电子邮件会招致微软的律师团对他存在"偏见"的指责。这名法律学者开玩笑说他在自己的麦金塔什计算机上安装微软的 Internet Explorer 是"出卖了他的灵魂"。

在安装了微软的 Internet Explorer 后，他的计算机出了问题，万分恼怒之下，他写了那封电子邮件。安装显然改变了他在网景浏览器中的首选网站清单。实际上，查理·纳森教授，他在哈佛大学的一个同事，还曾怂恿他就此事起诉微软。

勒希格写信给哈特尔说："这真的让我气不打一处来……我在我的麦金塔什电脑上安装 Internet Explorer 3.0，只是想参加一个竞赛来赢得一台苹果 Power Book 3400 便携电脑。我出卖了我的灵魂，却什么也没得到。下一次我运行网景的浏览器时，我所有的书签都消失了。这是不是 IE 干的?"

司法部在给法庭的一封短信中回击微软，对勒希格不适宜参与此诉讼一说表示异议。"微软在细看了勒希格教授所写的大量文件后，找出了三个片段断章取义，再加上对他的文件错误和歪曲的描述，目的是为了证明勒希格教授对'在软件产品的开发中微软和政府的合适角色'有'先入为主的观念'"。

杰克逊法官几乎不能相信自己的耳朵："看起来你认定我发布了一个命令，要求你发行一个不能工作的产品? 这就是你要告诉我的吗?"

那是 1998 年 1 月 14 日，克莱恩、纽康以及他们各自的律

师团在联邦法官面前，杰克逊正在盘问戴维·科尔，他和其他人正为微软毫无诚意遵从12月份发出的初步禁令辩护。（司法部的内部人士知道科尔就是那个参与用以贬低DR－DOS的“卑鄙代码”的设计工作的微软副总裁。）

“简单地说，是的，”科尔反击道，“我们遵从了该命令。但考虑其后果不是我的职责。”的确不是，关于微软遵从法庭命令的特殊方式的指示是由比尔·盖茨直接发出的。法庭曾命令微软提供一个不含Internet Explorer的Windows 95版本。作为答复，微软提供了两个拆出来的Windows 95版本，其中一个根本不能工作，另一个则缺少了多数最近的操作系统的关键特性——使得它不合需要。微软争论说IE和Windows 95是紧密联系、不可分解的，共享着许多对两者执行其正常功能都不可缺少的文件。

微软对该禁令和对勒希格的任命提出了异议。前一天，杰克逊法官发出了另一个命令，严辞拒绝了微软关于辞退勒希格的要求，指出它的申诉是“无理的诽谤”。听证会现在已进行了两天。

司法部争论说微软的所作所为是故意捣乱。它本来可以简单地使用一个到处都是的“反安装”程序来删除掉二十六个小文件，包括桌面上IE的图标，而不损害Windows。

与此同时，哥伦比亚特区的美国上诉法庭任命一个三人法官的小组来听取微软的上诉。口头辩论定于4月21日进行。劳伦斯·斯尔伯曼法官是该小组中的一员，在1995年法官斯坡金作出重申和解——就是司法部认为微软正在违反的那个判决——的决定时，他站在微软一边。小组中除了斯尔伯曼外还有法官鲁道尔夫·雷蒙德和史蒂夫·威廉斯。

当月晚些时候，盖茨通过放弃他在欧洲的某些做法，来扰乱欧共体的调查。

由凡·米尔特专员领导的竞争促进理事会以前曾和微软进行过多次较量。这次微软同意他将修改和欧洲至少二十几个 Internet 服务提供商的合同。那些合同强迫那些公司提供微软的 Internet Explorer，作为回报，他们将被列进 Windows 95 操作系统里。通过该电子列表，用户可以只需要点几下鼠标就连接到那些公司。

网景向司法部抱怨说微软在美国也有同样的做法。

1998 年冬天，萨姆·古德侯坡认为自己是德克萨斯州首席检查官办公室内的一名侠客。作为一名“特别项目”成员，他发现自己经常在做一些别人认为傻瓜才干的差使。现在他不相信其他所有的州都在对那个浏览器问题小题大作。他认为，严重得多的事情是盖茨对各种市场的入侵以及他对其 Windows NT 的最终目标——这些竟没有出现在司法部的判决里。倒是古德侯坡及其同事们全面开战了。

古德侯坡和德克萨斯州首席检查官丹·摩勒斯在哈佛大学法学院就是好友。1997 年 2 月初，纽康及其员工收到一张来自摩勒斯的办公室的传票。这是什么，是玩笑吗?

德克萨斯州的目光好像是集中在 Internet 和在线商务上。该民事调查声称德克萨斯州正在进行一项调查，命令微软上交

有关 Internet 市场竞争的文件。但它没有说明哪家公司是调查目标——微软。

波尔默仍记得这件事。摩勒斯和波尔默都是哈佛大学董事会的成员，最近还竞争过一个委员会席位。摩勒斯赢了。

德克萨斯州因其高技术行业增长处于首位而自豪，它一直在本州收集有关微软遏制竞争的证据。现在微软不得不在三十天内对传票作出反应。

网景在几星期前也收到了传票，要它提供微软掠夺行为的有关资料。古德侯坡、摩勒斯以及他们的同事特别关注微软的商业行为对许多在本州和全国营业的公司的影响，包括泛美航空公司所属的航空订票系统 Sabre、西南贝尔，以及像戴尔和康柏一样的计算机制造商。

对于 Sabre 以及其他航空公司，德克萨斯州首席检查官有许多关心的问题，包括微软在计算机操作系统市场的垄断，加上它捆绑 Internet 服务让它处于不公平的优势，使独立的基于 Internet 的航空定票系统不可能和它竞争。

德克萨斯州的调查还在寻找证据，以确定微软是否使用了掠夺性价格和免费礼品等手段，来阻止计算机制造商和其他人使用来自其竞争对手公司的 Internet 浏览器。本来应该参与 Internet 服务市场竞争的像西南贝尔这样的电话公司，据他们自己说也因软件巨人滥用它的市场力量而受到了损害。

德克萨斯州的律师组在寻求其他州的首席检查官的合作，他们也在关注微软的商业行为。他们很清楚几个州的共同力量最近刚促成了一个对美国在线的重要判决。但要那些证人自告

奋勇地站出来却使他们大伤脑筋。

在华盛顿，来自软件出版协会的金·沃斯正在为司法部和奥林·哈齐的参议院司法委员会准备一份“原则”清单，列出在不损害竞争的前提下解决微软问题的潜在补救措施。

沃斯在序言里回顾了反托拉斯法的基本目的。他对数字市场的指导方针是：在一个成功的先行者和其他小竞争者及新成员的利益间寻求一个平衡。

沃斯和软件出版商协会的董事会成员，冒着永远被微软疏远的风险，整理出以下几点（微软是该组织的一个成员，它不乐意见到其他成员好像都联合起来将矛头对着它）：

1. 鼓励创新

我们所在的行业所采用竞争政策的首要目标应该是，为了消费者的利益而鼓励创新和有活力的竞争。

微软一直在和联邦律师争论说，因为价钱很低，消费者是在从它的成功中获益。它忽视了长期的竞争和产品选择问题，它们的影响不是立即见效但更为长久。

2. 向第三方软件开发商提供界面规范的无歧视使用许可。

如果一个商业上占优势地位的操作系统所有者向任何第三方提供其界面规范的知识产权的使用授权用于开发应用软件，那么它应该（i）从它向它自己的应用程序开发者提供资料开始，在合理的时间内提供该授权以及其他必要的授权、连同关于这些规范的授权信息，并（ii）允许该被授权者以及其他任

何被授权者使用它的规范标志，如实表明该应用程序是可以和该操作系统互操作或者兼容的。由操作系统出版者管理的兼容性实验室应使用公开的程序，以保证实验证书的公平性和非歧视性。

此条是针对微软通过对技术资料保密而保持的不公平优势地位，也就是一些律师所说的“技术约束”。这是与“必要设施”有关的一部分，也就是说如果某人控制了这样一个“设施”——在这里是操作系统——他就必须以一种非歧视的方式让大家都能获取该“设施”。

3. 利用操作系统干预产品和服务的销售

一个占优势的操作系统的所有者可能有能力把它在操作系统上的优势带到有利的产品和服务销售中，包括那些利用电子商务的活动。对于自己（或它偏爱的伙伴）和竞争者的产品和服务，操作系统不能不公平地有所偏袒。操作系统出版商不能将它自己的服务和产品作为操作系统或用户界面的一部分，除非它也给竞争者提供同样的将产品和服务集成进操作系统的能力。对桌面上宝贵的“虚拟不动产”的竞争应发生在后面的分发环节中。另外，不能设立人为障碍来不合理地限制硬件制造商或最终用户重新配置他们的桌面以利用其他的软件、内容或服务，除非该重新配置会损害操作系统的核心功能。

这一条切中微软所谓的产品集成的要害。它也是部分建立在“必要设施”这一法律理论上的。

4. 应用软件向 OEM 的竞争性授权

每个 OEM 仅有有限的硬盘空间和有限的为捆绑的软件而支付的许可费用。诸如将操作系统的价格和应用软件的价格挂

钩、或将某应用软件和另外的应用软件的销售挂钩等做法会抑制独立软件开发商间对 OEM 的“虚拟书架空间”的竞争。鼓励同独立软件开发商竞争以及他们之间的竞争，而不是允许 OEM 被一个单独的公司垄断，对计算机软件行业的长期健康来说至关重要。

这种做法早就被反托拉斯法明令禁止，因此这里没有提出什么新问题。但是，司法部尚未足够地对付这个问题；据该州的首席检查官断言，微软仍在照常向同意捆绑它的其他产品的计算机制造商提供操作系统价格上的优惠。鉴于它在操作系统占有垄断地位，这种行为显然就是掠夺性的。

5. 对零售用户的平等竞争

许多软件出版商仍依靠零售商店来获得他们的用户。垄断有限的零售空间的做法将破坏竞争。

6. 使竞争的软件产品处于不利地位

一个软件开发商不能有意破坏、削弱或以别的方式干扰其他产品的本来功能和运行。类似地，一个开发商不能暗示说某产品可能会不兼容，而实际该产品已确认为兼容。

兼容性或不兼容性的表述必须是真实的，并基于合理的测试和评估。具体地说，任何软件生产商都不能提供不完全真实的错误信息、警告或其他消息。这些信息应完整地告诉用户该信息所建议的任何指示可能带来的后果。对互操作性和开放标准的推行将增强软件行业里的竞争和创新。

微软继续否认他曾故意设计一个产品，制造竞争产品不能很好运行的假象，尽管司法部已从他们公司内部的电子邮件中发现了这样的意图。最近，升阳公司声称，微软对升阳公司的 Java 技术的修改看起来像是为了使升阳公司的版本和特定于

Windows 的版本不兼容。

7. 对 Internet 内容的不公平支持

一个占优势的操作系统不能对该操作系统出版商拥有的、提供的或被优惠授权给该操作系统出版商的 Internet 内容有所偏爱。用户应被给予最大可能的能力来设置和选择同 Internet 内容的链接，以及用自己选择的链接来替换由操作系统出版商提供的链接。

发布只能和该操作系统协同工作的专用技术会限制用户如何或使用何种技术来观看该内容的选择。

类似地，应禁止一个占优势的操作系统生产商阻碍网站开发竞争产品的信息存储能力，也不允许强迫网站显示和推广自己的产品和服务，或者阻碍竞争产品和服务的使用。

微软曾试图强迫计算机制造商使用 Windows 95 中它自己的 Internet “频道栏”，告诉他们说不能在该栏上显示他们自行选择的 Internet 网站。然而该策略不是很成功，有迹象显示微软准备放弃这么做。司法部仍在调查它和 Internet 内容提供商之间的交易，那些交易要求他们不要和它的老对手网景做生意。

8. 预发布及“蒸汽件”

有时特定产品或特性的预发布，会极大地影响广泛的行业竞争者对技术趋势的判断。然而，故意预发布还不存在的产品会僵化市场。如果一个产品预发布是有意作假的，它可能会损害竞争并限制其他厂家的创新产品市场。

很长时间以来，微软老是紧跟着竞争者的产品发布后事先宣布其产品，有时甚至是该产品还根本没有开始开发。在 Go 公司的诉讼中及 MS - DOS 面对来自 DR - DOS 的竞争时，微软

就是这样做的。这样的例子还有很多。

网景的首席执行长官吉姆·巴克斯戴尔现在不得不忍受华尔街的看法：网景是一份“痛苦的财产”。那是1998年2月，随着其市场份额被微软公司夺走，公司的市场价值也逐渐下降。巴克斯戴尔曾是麦科考·塞鲁勒公司的总裁，在AT&T吞并这个公司后，他于1995年来到网景，领导网景的首次公开发行股票工作。在那以前他是一个联邦快递老雇员。

司法部源源不断地要他们提供文件，现在，他的首席律师罗伯塔·卡兹正在答复这些要求。

面对微软的侵略，巴克斯戴尔最新的决定就是公开发布他的王牌产品——网景Communictor——的源代码，希望软件开发者团体能采用它。他期望广大优秀的软件开发者比他有限的程序员更快地改进代码。在最近的一次董事会上巴克斯戴尔告诉他的同事们说：“外面有着比网景内部更多的能人。”他采用公司刚刚开始发展时的策略。网景的共同创立者马克·安德瑞森曾创造了“免费软件”的代码，那是网景的第一个网络浏览器软件。

巴克斯戴尔很清楚Apache的例子。大多数商业团体尚未注意到微软和网景都正在受到来自于这个竞争产品的打击。Internet再一次淘汰了商业模式的所有假定。

Apache是一群不出名的程序员的劳动成果，他们利用业余时间通过Internet合作。它是一个用来将网页送到上百万用户的服务器软件。该软件早在1995年就完成了，它的技术细节在Internet上自由发送，这样其他人可以修补或改善它。

布莱恩·贝哈林多夫，Apache项目的组织者之一，说该组“想把我们的未来掌握在我们自己的手里”。到1998年，Apache软件已被500家最富有的公司采用——它们中有麦当劳、德州仪器公司以及金贝利·克拉克公司——来运行他们的网站。据估计，该软件正被Internet上两百万个网站中的一半采用——比网景或者微软的服务器软件所占的份额高出一倍多。(1997年网站服务器市场的收入超过四亿美元。)

在城市的对面的一个小炸面圈店里，一群新一代的软件开发者和企业家聚在那里兴奋地高谈阔论，从复杂系统说到生物多样性。

Internet培育出的一种新的审美观在这里显露出来。这里是硅谷，最大的恐龙远在西雅图。为什么年轻的开发者们仍感觉到它的阴影笼罩着他们?

迈克·松村，一个硅武士，黑发中有一缕缕被染成蓝色和粉红色，一直垂到肩上。他穿着一件宽大的黑色夹克，肩膀很宽，还有一条松垂的裤子，裤子很长，在最下面折了起来。他显得短小精干。三十岁的他看起来像二十来岁的劲头，只是有一些稀稀拉拉的胡须。他说话时总是眯着他那深黑色的眼睛，不论他对谁说话，他的头都微微垂下，所以他的目光总是好像被他的眉毛挡住了。松村生长在明尼苏达州，还保留着日本人的传统。他是一个混合体，部分是哲学家，部分是神经科学家，部分是完全的美国人。

他处在一个漩涡的中心，就像站在一个炸面圈轮子中间。那家油腻的炸面圈店就在Java Soft的对面。

松村是一个可能会被称为硅谷新牧师的角色。他是升阳公司明星技术的“福音传道者”。当 Java 正遭到微软破坏的时候，松村和一个秘密小组已开始一次新冒险。他们一劳永逸地击退比尔·盖茨的方法是 Jini。

Jini 可以将计算机和服务“联合”起来，这些都是对公众开放的，公众可以通过 Internet 拨号进入感兴趣的计算机服务。它不需要操作系统，对盖茨的依赖将成为过去。

迈克·尼利，松村的老板，计划将 Jini 作为“Java 之音”于 1998 年秋天公开发布。它将是拨号音的数字时代版本，他希望它能像人们使用电话一样普遍，开放地获取他们想要的任何信息和产品。

迈克·尼利已和主要计算机及通信公司秘密签约参与——IBM、Oracle、Sony，还有一大批其他的计算机巨人。迈克·尼利的首席科学家们已经有一年多闭门不出，潜心专研该项目。

就在联邦法庭于 1998 年 5 月对微软提起一个大诉讼之前，Jini 已被悄悄地集成到升阳公司的正式产品和营销组中。它已走出实验室，准备好面对真实世界了。

就在司法部准备提起诉讼的几个月中，到处都充满了冲突，这是自拆散 AT&T 以来最大的反托拉斯诉讼。微软档案中的证据炙手可热。司法部声称，盖茨在一个接一个的市场中的一次又一次掠夺再清楚不过地暴露了其策略和图谋。盖茨自己

以及他的高级长官们的话也透露了玄机。

然而该诉讼将会很复杂，而且不可避免地带上政治色彩。但当前的形势也并不像盖茨及其首席律师喜欢渲染的那样“大家都在钩心斗角”。没有人否认微软的巨大成功及它对美国经济和全世界计算机行业的巨大贡献。没有人想为难微软。联邦法庭只不过是想保证比尔·盖茨公平地竞争，并不再靠它的垄断力量遏制其他创新并将他们挤出市场。

自从1995年11月份，微软开始免费派发Internet Explorer，作为入侵网景市场并将小公司挤出去的战役的一部分。就在那个时候，联邦法庭已经着手搜集微软所作所为的详细证据。微软平台组的副总裁马瑞兹对一群行业长官说出了他消灭网景的意图：“我们要切断他们的命脉。他们卖什么，我们就免费赠送什么。”

司法部的记录表明，1996年盖茨还警告网景说：“即便是全部的Internet软件都免费，我们的商业模式照样运转。我们还卖操作系统。而网景呢？好像情形不妙啊。”

司法部声称，就像当初为了保证弗比斯这个德国计算机巨人不再出售竞争者的操作系统一样，微软于1996年初故伎重施，竟提出以“反向补贴”的形式支付一千七百万美元给AT&T作为对网景义务的补偿。作为回报，AT&T不得不向微软支付订户介绍费，而且还必须保证它将只推广和宣传微软的Internet Explorer，并放弃它和网景的关系。

盖茨自己在1996年的一封电子邮件中写道，他愿意付钱给Intuit以让该公司停止和网景进行业务交往，并转向微软的浏览器。

“我很坦白地告诉他（Intuit的首席执行长官库克），如果他愿意，我们可以花一百万美元帮他们一个忙。作为回报，他

们在几个月里改变浏览器，我随时乐意这么做。”盖茨写道。

联邦法庭已注意到软件巨人的长期掠夺行为最近又出新招：花钱消灭竞争产品——间接地，通过 Windows 的垄断侵略以及承诺通过 Windows 发行；直接地，通过支付钱。

1998 年 5 月，司法部和二十个州一起，提交了一份针对软件巨人的彻底的指控。作为对指控的支持，司法部还提供了在诉讼中收集的源自微软公司高层的文件和电子邮件的片段。

纽康说该指控无关紧要，而且材料大都来自公司里的低层职员。难道比尔·盖茨是一个低级职员？还有不计其数的微软行政官员以及公司高级官员都算低级职员？

被纽康称作所谓“低级职员”的人，就是那帮在盖茨密室里的高层官员们，他们在八十年代末策划封锁 DOS 市场。他们中有阿尔金、科尔、斯尔弗伯格、蔡斯、马瑞兹、金平和盖茨自己，当然还少不了纽康。

微软自己的法律部门非常清楚并且亲自参与了那些努力。很显然，当初 DRI 尝试推广自己的操作系统时，那些用来警告计算机用户说他们正在使用一个“异己的”操作系统的文字是出自他们之手。在和他的律师纽康开会时，盖茨强调了“清除电子邮件”，后来这件事还被司法部和联邦贸易委员会分别盘问过。升阳和卡德拉公司已注意到微软以这种方式来销毁证据，联邦法官向它们授予了“强迫动议”。在升阳公司的诉讼中，比尔·盖茨未能提供证据和他自己的电子邮件，而这些后来都分别从微软的其他职员那里收集到了。

司法部注意到微软试图掩盖它的所作所为并隐藏其真实意

图。如果根据反托拉斯法，产品挂钩是非法的，他就不得不制造这么一个假象：Internet Explorer 不是一个单独产品，而一直是 Windows 操作系统的一部分。在过去的几年里，微软的首席律师纽康告诫内部官员们要“小心”，不要将它的浏览器软件说成像一个独立的产品。马瑞兹所写的内部记录证实了纽康的这些指示。

微软的官员们“非常担心”平常的业务活动会暴露出 Internet Explorer“象是一个独立产品”，于是作出决定说“进行一次全面彻底的寻找用户接口中需要改正之处”是很“关键”的。当他们注意到联邦法庭正在微软自己的网站里寻找证据时，微软的高级官员建议对 Internet Explorer 网站进行一次“清扫”，删除那些和微软当前的法律立场矛盾的说法。司法部的代理人还注意到，微软的高级官员以及“法律部门的人”同意一起进行“Windows 98 检查”，以“保证 IE 被摆在适当的位置”。

司法部，以前还有联邦贸易委员会，记录了微软除靠强大产品的优点来赢得市场外的另一种掠夺方式。

他们注意到，1997 年 2 月，微软的克里斯卿·韦尔德弗曾推断说“光靠 IE4.0 的优点来增加浏览器份额是非常困难的。更重要的是利用操作系统来使人们使用 IE 而不是 Navigator”。

---

5 月初，纽康和盖茨来到华盛顿参加和克莱恩及一大批各州首席检查官代表的和解谈判。进行了一天一夜的艰苦谈判后，联邦法庭放弃了。比尔·盖茨又故伎重演，宾葛曼曾在她的 1994 年判决中领教过，而且还告诉她的同事们说盖茨试图

“耍”她。

微软曾谈到如果联邦法庭取消指控的话它将停止出售 Windows 98，还说它愿意作出一些让步。谈了几个小时后，盖茨通知他的律师说，他拒绝作出那些他们之前表示乐意进行的改变。

几天后，指控被提交了。以前有些问题司法部没有明确指出，但在法庭上有所提及，这次各州的指控将填补这些空白——包括非法将 Office 应用软件和 Windows 挂钩——就该问题，莲花公司、Word Perfect 以及其他很多软件公司已花费几年时间提请联邦贸易委员会和后来的司法部注意。在许多公司早已被微软的掠夺行为消灭之后，这些问题终于被认识到是对应用软件市场竞争的破坏。

就在提起指控的几个星期前，在一次非正式聚会中，盖茨曾告诉他的朋友们说，联邦法庭根据 Office 软件和 Windows 挂钩来提起指控，他对此感到特别紧张。他们以前从未打开过这个装满虫子的罐子。

在指控里，司法部还控告微软和 Internet 服务提供商签定非法合同强迫他们停止销售和推广竞争产品。司法部寻求通过一个初步禁令，不是要求软件巨人停止发售 Windows 98，而是要求它要么去掉产品内的 Internet Explorer——就像它按照法庭命令对 Windows 95 所做的一样；要么同意可以和 Windows 98 一起出售网景的浏览器以便用户有所选择。纽康和盖茨对该建议大为恼火。

克莱恩想证明的是，微软在 Internet 浏览器市场的份额从 1996 年初的少于百分之五稳步增长到现在的百分之六十以上，主要原因是滥用了它的垄断力量。

盖茨非常明白，为赢得 Internet 浏览器市场，市场份额就

是一切，为此他甚至愿意牺牲他自己的在线服务——Microsoft Network（MSN）。为了打击网景，盖茨同意在Windows屏幕上给美国在线安排一个比他自己的MSN更优先的位置。盖茨在一封电子邮件中告诉斯尔弗伯格说这意味着“往MSN的脑袋里面打一颗子弹”。

Internet服务提供商，比如美国在线、MCI以及许多其他公司，现在有了计算机OEM制造商在计算机行业早期曾拥有的力量。他们是任何公司发布和推广其产品的最有效的方式。成为那些为大多数计算机用户提供Internet服务的公司的默认浏览器就意味着一切。

1996年6月，马瑞兹在一封电子邮件里指出，为了赢得其浏览器份额目标“除了在Windows 95和NT上发售IE 3.0之外，我们需要让美国在线和Compuserve也来发售IE 3.0”。

现在政府正试图让市场在急速增长的数字时代保持开放的自由贸易。它试图刺激创新并保证未来的创新者——比如网景——不再被微软践踏。

如果被迫使用Internet Explorer而不是网景的产品，用户如何能因创新或产品改进而获益？微软的内部文件哪里表明了产品集成目标是创新？倒是再明确不过地说明了它的目的不是创新。

在1997年1月5日进行的一个公司内部演示会上，盖茨的意图表达得非常明显。他说，“和Windows集成”是“增加IE份额”的一个途径。就在几天前，他的高级副总裁阿尔金写道，如果微软要打败网景，需要开始“从市场前景的角度利用Windows”。

他还写道：“我们要在特性上有竞争力，但我们还需要别的——Windows集成。”“孟菲斯”，新版Windows的代号，将扮

演一个关键角色。他补充说："我们要寻找将 IE 和 Windows 捆绑到一起的方法，对此我们还没有足够重视……'孟菲斯'必须是一个简单的升级，最重要的是它要成为一个杀手，使网景在 OEM 制造商那里连机会都没有。"

Internet Explorer 和 Windows 的集成丝毫算不上是创新，完全是为了将网景赶出该市场。

令人啼笑皆非的是，德克萨斯州是调查微软掠夺行为的第一个州，但这次却没有参加这个和司法部一起提起的多州指控行动。原因是：德克萨斯州里的计算机制造商——康柏和戴尔——不想看到他们的个人电脑销售因 Windows 98 的禁令而受到损害，他们也不想冒得罪微软的风险。

这些问题有其历史原因：这些公司是如此地依赖微软的产品，以至于操作系统供应方面的一点小问题都将对他们的业务造成多米诺骨牌效应。除了微软别无选择。因此，尽管他们怨恨控制他们的垄断者的力量，但维持现状比起形势巨变来损失可能会小一些。

再说，在德克萨斯州的首席检查官办公室里，特别项目的古德侯坡、首席检查官助手马克·托贝还有他们的同事相信，到目前为止浏览器集成问题还是一个有争议的事情。一个更大的问题是微软可能会遏制在线行业——比如旅游、媒体以及大型信息网络——的竞争。既然计算机制造商不在意，而用户又不知道微软到底要干什么，他们到底为什么要花费宝贵的资源和纳税人的钱来进行这样一个调查，这个调查只是为了纠正一个不为大多数人所知的情况？

6月中旬，上诉法庭否决了杰克逊法官在藐视法庭指控中对微软的禁令。针对微软的指控的复杂性和争议性在这次表现得淋漓尽致。法庭的三人法官小组不仅在程序问题上否决了它，还提出了一个看法——只有法官派特里希·沃尔德不赞成——并没有专家对产品设计提出异议，而且也看不出一个公司将新特性集成到一个已存在的产品中有什么不合适的，如果为用户带来好处的话。

几天后的一篇《纽约时报》社论称该决定是“错误的”，由此引起了一场世界范围内通过报纸评论和新闻广播进行的热烈辩论。微软在欢呼自己的胜利，但它对克莱恩及其司法部同僚正在进行的一个范围广得多的指控无能为力。

看起来，面对法院从未经历过的数字业务案例的技术复杂性，上诉法院后退了，留下一个过分简单化的决议。出于同样的原因，司法部自己早先在宾葛曼在任期间，从一个本来可以揭露一些比尔·盖茨及其强大公司最惊人的掠夺行径的复杂诉讼中撤退出来。

1998年6月，当新闻大肆宣传微软对上诉法庭的胜利时，克莱恩正在准备于9月8日登上联邦法庭的中心舞台，他希望到那时可以拿出大量不为公众所知的证据，这些证据现在密封在他办公室地板上堆着的一个个纸箱里。

正如他的特别助理杰夫·布拉特纳所说，上诉法庭的决定仅仅是暗示着“我们面临着这件案子”。不论结果如何，它都代表着反托拉斯历史上一个划时代的事件。

与此同时，在Internet上的在线聊天中，一些用户抱怨

Windows 98 不好用，更不用说什么“创新”（尽管比尔·盖茨坚持这样称呼它）。它是于 6 月底出现在全世界的零售商店和新出售的计算机里的。

“我立即意识到一件事：网景被害了。”一个了解早期 Windows 技术的用户在一个公共论坛上写道，“并不是因为 Internet Explorer 好到哪儿去（我认为它不是），而是因为它已经摆在人家面前。”这个用户继续写道：“微软将它和老 Explorer 界面结合得如此厉害，以至于我看不到有多少人（如果还有的话）还会坚持去选择网景的浏览器来代替 IE。大多数经销商将使 IE 成为缺省的配置，因为支持一个浏览器比两个要容易。因为你不能轻易地从 Windows 98 中删除 IE，而且当你在运行操作系统时该代码就已经调入了内存，IE 的启动时间将总是比网景的浏览器快。最终的胜利者已经预设，它就是 IE。”

他还写道：“我安装只要花一到两个小时，但到现在我还没有找到关闭几个特性的方法。我猜想它们是可以被关闭的。我还得知即使是桌面的样式也可以被关闭。然而我还没有找到方法，在安装过程中我也没有得到任何有关选择的提示。这意味着百分之九十的用户根本不会去费劲寻找关闭它的方法，认为这样是天经地义的，因此再次加强了对 IE 的选择，而不再选择网景的浏览器。”

该用户接着对他的分析道歉：“对不起，我可能太悲观了。但这就是真实的问题所在……对微软产品的一般用户并不会知道得更多……对他们中百分之九十的人来说，计算机行业发展得太快了，他们以为这得益于微软的创新。我试图告诉一些我认识的用户说，实际上正好相反。但天真的用户并不相信我所说的……我担心整个北美地区以至于全世界都是这样。”

在 Internet 上的公共论坛和在线聊天室里的文章中，其他

人抱怨说政府不要为难微软，关心少点他们的软件是哪家公司生产的，只要它使他们能做他们想做的事情。

在上诉法庭的决定宣布后的几个星期里，当辩论正在激烈地进行时，而在华盛顿的雷德蒙园，和煦的微风缓解了夏日的潮湿。

当日色渐暗，在微软公司纵横交叉的建筑里，八号楼显得格外发亮。

很晚了。比尔·盖茨走出来，步入广阔的夜幕。亿万年前发出的星光充满了夜空，白天的忙碌以及街上闪烁的灯光在星夜下都已显得微不足道。

如果白天像技术那么清楚明了的话，夜晚就是那不可言说的一切。

（本书在编译过程中参考了大量文献资料，其中包括WENDY女士所著的《THE MICROSOFT FILE》，在此谨一并致谢）